

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

RENAN JUNCKES

PLANO DE NEGÓCIO DE EXPANSÃO:
Um estudo de viabilidade para a empresa Junckes Distribuidora

FLORIANÓPOLIS
2017

RENAN JUNCKES

PLANO DE NEGÓCIO DE EXPANSÃO:

Um estudo de viabilidade para a empresa Junckes Distribuidora

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7304 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Plano de Negócios.

Orientador: Prof. Pedro Antônio de Mello

FLORIANÓPOLIS

2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Junckes, Renan

PLANO DE NEGÓCIO DE EXPANSÃO : um estudo de viabilidade
para a empresa Junckes Distribuidora / Renan Junckes ;
orientador, Pedro Antônio de Mello, 2017.
104 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Plano de negócio. 3. Plano de
expansão. 4. Estudo de viabilidade. 5.
Hortifrutigranjeiros. I. Mello, Pedro Antônio de. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

Renan Junckes

**Plano de Negócio de Expansão:
Um estudo de viabilidade para a empresa Junckes Distribuidora**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final
pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 22 de junho de 2017.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Pedro Antônio de Mello
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Carla Regina Magagnin Rockzanski
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Maurício Carreira Consentino
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

*Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois Ele é a luz da vida.
Dedico também aos meus pais, que me criaram nos caminhos
corretos da vida e que, por consequência disso, possibilitaram-me
crescer e tornar-me o que sou hoje.*

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi e será apenas um símbolo de uma etapa de minha vida, etapa que foi bem vivida e aproveitada através de erros e acertos. De tudo isso, o que fica é o crescimento como pessoa e profissional.

Sem dúvidas, para conseguir completar qualquer desafio é preciso ter pessoas com que podemos contar. É a essas pessoas que quero agradecer.

Primeiramente, agradeço ao meu irmão Maicon Sebastião Junckes, que sempre foi um modelo a ser seguido e grande incentivador do meu aprendizado, mesmo muitas vezes tendo que trabalhar um pouco mais na empresa, devido a minha falta de tempo dedicado a este trabalho e tantos outros.

Aos meus pais Mário e Vereni Junckes, por me proporcionarem um ambiente perfeito para que uma criança, um jovem, torne-se um cidadão honesto, trabalhador e verdadeiro, entre outras virtudes.

A minha noiva e futura esposa Sabrina dos Santos, pelo tempo de companheirismo, motivação, compreensão e de amor.

A todos meus colegas de universidade que, através da troca de experiências e conhecimentos, proporcionaram-me um grande crescimento pessoal e profissional.

Aos professores do CAD que sempre estiveram à disposição para responder qualquer dúvida, em especial ao meu orientador Pedro Melo, que acreditou e se dispôs a orientar este projeto.

A todos meus companheiros de trabalho, familiares, amigos e clientes que muitas vezes não receberam a atenção merecida, devido à falta de tempo e mudança de rotina.

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Renda média da população brasileira	51
Tabela 2 - Escala de Importâncias	56
Tabela 3 - Preferência dos consumidores por local de compra.....	57
Tabela 4 - Frequência de compra de hortifrutigranjeiros	57
Tabela 5 - Preferência dos consumidores por horário de compra.....	58
Tabela 6 - Nível de interesse dos consumidores.....	58
Tabela 7 - Análise dos Concorrentes	60
Tabela 8 - Folha de pagamento (em reais)	73
Tabela 9 - Estimativa de faturamento e lucro bruto em reais	80
Tabela 10 - Custo fixo mensal.....	81
Tabela 11 - Capital de Giro	82
Tabela 12 - Custos iniciais fixos em reais (continua)	82
Tabela 12 - Custos iniciais fixos em reais (continuação).....	83
Tabela 12 - Custos iniciais fixos em reais (conclusão).....	84
Tabela 13 - Investimento inicial	84
Tabela 14 – Depreciação em reais.....	85
Tabela 15 - Tributação	86
Tabela 16 - DRE Anual (em reais)	86
Tabela 17 - Viabilidade financeira	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária da população de Palhoça em 2010.....	52
Gráfico 2 - Respondentes classificados por sexo.....	53
Gráfico 3 - Respondentes classificados por estado civil	54
Gráfico 4 - Respondentes classificados por faixa etária.....	54
Gráfico 5 - Respondentes classificados por números de moradores na residência ..	55
Gráfico 6 - Respondentes classificados por Renda Familiar Mensal	55

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa da região Sudoeste do município de Palhoça	21
Figura 2 - <i>Zoom in</i> no bairro Aririú.....	21
Figura 3 - Organograma Direto do Colono	69
Figura 4 – <i>Layout</i> do imóvel	74
Figura 5 - <i>Layout</i> dos setores.....	74
Figura 6 - Logotipo da empresa	79

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS	15
1.1.1	Objetivo geral	15
1.1.2	Objetivos específicos	15
1.2	JUSTIFICATIVA PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	15
2	FICHA TÉCNICA.....	17
2.1	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO ATUAL.....	18
2.2	DESCRIÇÃO DO PROJETO DE EXPANSÃO	19
2.3	FORMA JURÍDICA	19
2.4	EQUIPE FUNDADORA E DE GESTÃO	20
2.5	LOCALIZAÇÃO	20
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
3.1	INOVAÇÃO.....	22
3.2	ATACADO E VAREJO.....	23
3.3	EMPREENDEDORISMO	24
3.4	PLANO DE NEGÓCIOS	27
3.4.1	Capa	29
3.4.2	Sumário / índice	29
3.4.3	Sumário executivo.....	29
3.4.4	Produtos e serviços.....	30
3.4.5	Equipe de Gestão	30
3.4.6	Análise de Mercado	30
3.4.7	Planejamento Estratégico	31
3.4.7.1	Visão	31
3.4.7.2	Missão.....	32
3.4.7.3	Fatores críticos de sucesso	32
3.4.7.4	Análise SWOT	32
3.4.8	Plano Operacional.....	33
3.4.9	Plano de <i>Marketing</i>	33
3.4.9.1	Segmentação de mercado	34

3.4.9.2	Mercado-alvo	35
3.4.9.3	Diferenciação e posicionamento de mercado	35
3.4.9.4	Mix de marketing.....	35
3.4.9.5	Previsão de vendas.....	36
3.4.10	Plano financeiro	37
3.4.10.1	Balanço Patrimonial.....	37
3.4.10.2	Demonstrativo de Resultados.....	38
3.4.10.3	Fluxo de Caixa.....	38
3.4.10.4	Investimentos Pré-operacionais	38
3.4.10.5	Investimentos Fixos.....	38
3.4.10.6	Capital de Giro.....	39
3.4.10.7	Tempo de Retorno Descontado (Discounted Payback).....	39
3.4.10.8	Taxa Interna de Retorno (TIR)	39
3.4.10.9	Ponto de Equilíbrio	40
3.4.10.10	Lucratividade.....	40
3.4.10.11	Rentabilidade	40
4	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	42
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	42
4.2	AMOSTRA.....	43
4.3	PROCEDIMENTOS	43
4.4	PRÉ-TESTE	44
4.5	HIPÓTESES	44
4.6	ANÁLISE DOS DADOS	45
4.7	COLETA DE DADOS.....	46
4.8	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	47
5	AVALIAÇÃO DO SETOR	48
5.1	HORTIFRUTIGRANJEIROS.....	48
5.2	CONSUMO DE HORTIFRUTI	49
5.3	DADOS DEMOGRÁFICOS DE PALHOÇA	51
6	AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DO NEGÓCIO.....	53
6.1	ANÁLISE DE MERCADO	53
6.1.1	Clientes	53
6.1.2	Teste de Hipóteses	56

6.1.3	Concorrentes	59
6.1.4	Fornecedores	61
6.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	61
6.2.1	Missão	61
6.2.2	Visão	61
6.2.3	Valores	62
6.3	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	62
6.4	ANÁLISE SWOT	62
6.4.1	Pontos Fortes	62
6.4.2	Pontos Fracos	63
6.4.3	Ambiente Externo	63
6.4.3.1	Ameaças	64
6.4.3.2	Oportunidades	64
6.4.4	Plano de ações	65
6.5	PLANO OPERACIONAL	66
6.5.1	Produtos e Serviços	67
6.5.2	Serviços e produtos diferenciados	68
6.5.3	Recursos Humanos	68
6.5.4	<i>Layout</i>	73
6.5.5	Compras e controle de estoque	75
6.6	PLANO DE <i>MARKETING</i>	76
6.6.1	Objetivos de <i>marketing</i>	76
6.6.2	Mercados-alvo	76
6.6.3	<i>Mix de marketing</i>	77
6.6.3.1	Preço	77
6.6.3.2	Praça	78
6.6.3.3	Promoção	78
6.6.3.4	Produto	79
6.6.4	Previsão de Vendas	80
6.7	ANÁLISE FINANCEIRA	81
6.7.1	Investimentos pré-operacionais	81
6.7.2	Custo fixo mensal	81
6.7.3	Capital de Giro	82

6.7.4	Custos iniciais fixos.....	82
6.8	DEPRECIAÇÃO	85
6.8.1	Demonstrativo de resultado do exercício	85
6.9	INDICADORES DE VIABILIDADE.....	87
6.9.1	Ponto de equilíbrio	87
6.9.2	Rentabilidade e Lucratividade	88
6.9.3	Taxa interna de retorno.....	88
6.9.4	Tempo de retorno (<i>payback</i>).....	88
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
8	AVALIAÇÃO FORMAL DO NEGÓCIO.....	91
9	REFERÊNCIAS.....	92
	ANEXOS	96

1 INTRODUÇÃO

O comércio representa 12,3% do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil, com maior participação na economia do país depois dos setores indústria e agropecuária, que são, tradicionalmente, fortes setores da economia do país (IBGE, 2014).

Na segmentação realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o comércio é dividido entre varejo e atacado. A partir de pesquisa publicada pelo mesmo órgão, percebe-se um grande equilíbrio entre as atividades varejistas e atacadistas quanto ao volume de receitas adquiridas, isso porque a pesquisa indica que o atacado representa 44,1% do comércio brasileiro, enquanto o varejo, 42,9%. Com tais evidências, percebe-se a grande importância desses setores na economia do país e a oportunidade de se investir e atuar nessas áreas.

Nesse potencial cenário de atuação, o empreendedor deve ter a preocupação de atender as demandas dos consumidores, já que, segundo Stefanelo (2002), hoje estamos inseridos em um contexto imprevisível, em que se exige velocidade, agilidade e alto nível de serviços aos consumidores. O empreendedor tem que saber para qual mercado irá produzir, deve conhecer os elos da cadeia de abastecimento e de negócios que envolve desde os fornecedores até os clientes e precisa ter noções de produção, compras, gestão de matérias, *marketing*, vendas e distribuição física.

Segundo Guivant (2003), pode-se perceber a crescente tendência de os consumidores aderirem

ao estilo de vida ecológico-trip, que representa uma procura de contato simbólico entre o consumidor e seu ambiente e se traduziria num consumo mais sistemático de produtos bio junto com atividades não alimentares em contato com a natureza ou diversas atividades sociais. (GUIVANT, 2003, p. 78)

Neste mesmo sentido, podemos destacar o mercado de frutas, legumes e verduras (doravante FLV), como um mercado promissor. Comprovando isso, Vilela e Macedo (2000, p.1) dizem que:

As tendências dos mercados globalizados apontam perspectivas favoráveis para as hortaliças exigindo que a uniformidade desses produtos seja cada vez mais obrigatória. Para atender os interesses dos consumidores (agentes ativos

dos sistemas) por novidades na área alimentar, o mercado de hortaliças vem se segmentando em diversos ramos, com destaque para as não tradicionais, minimamente processadas, congeladas, conservadas e orgânicas. Procurando agregar valor aos produtos, via ótima qualidade, diferenciação e utilização de embalagens atrativas, as atividades com hortaliças tornam-se, desta forma, cada vez, mais dinâmicas e lucrativas.

Segundo Souza (2005), há uma necessidade de monitoramento por parte dos agentes que atuam no meio agroalimentar brasileiro no sentido de suprir as necessidades gastronômicas e nutricionais do novo perfil do mercado consumidor. O autor defende que, baseado em um perfil de consumo no qual há um aumento da participação feminina, mais pessoas morando sozinhas e mudanças nas estruturas familiares, o mercado deverá oferecer serviços que supram as demandas desse novo perfil consumidor. Tais ações devem oferecer produtos mais diversificados, orgânicos, minimamente processados, práticos, prontos ou semiprontos, novas embalagens, em menores medidas, além de proporcionar mais serviços de entrega em domicílio e maior flexibilidade no horário de atendimento (SOUZA, 2005).

Para Kotler e Keller (2012), no futuro, devido às mudanças ambientais, socioeconômicas e culturais, as empresas capazes de inovar através de novas soluções e valores de maneira socialmente e ambientalmente responsáveis terão maior probabilidade de sucesso. Segundo os autores, é crescente a demanda das pessoas por informações sobre o histórico da empresa nas áreas de responsabilidade social e ambiental para tomarem a decisão, com base nisto, de onde comprar, trabalhar e investir.

Através desse ambiente, surge a oportunidade de desenvolver novos produtos que satisfaçam o anseio dos consumidores por bens e serviços preocupados com a sustentabilidade ambiental e qualidade de vida (FERREIRA, M. Z; FERREIRA, P. A; DA SILVA, 2009). Segundo os mesmos autores,

O *marketing* verde tem como finalidade orientar, educar e criar desejos e necessidades nos consumidores visando atingir os objetivos de comercialização das organizações pelo aumento do consumo com um menor impacto ambiental. Assim o *marketing* verde é um composto de estratégias ou políticas de *marketing* utilizadas para a comunicação de forma a conquistar um determinado público, obter um aumento na participação de mercado e firmar o seu posicionamento estratégico mediante a

diferenciação de seus produtos e serviços oferecidos (FERREIRA, M. Z; FERREIRA, P. A; DA SILVA, 2009, p. 4).

Diante desse cenário de oportunidades, o problema de pesquisa é: **Qual a viabilidade para expansão de negócio da atacadista Junckes Distribuidora, com o intuito de atuar também no varejo?**

1.1 OBJETIVOS

Com o intuito de orientar e dar foco ao trabalho, foi definido o objetivo geral e os objetivos específicos, sendo que estes serviram de base para o cumprimento do objetivo geral.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a viabilidade para expansão de atacadista para varejista no caso da empresa Junckes Distribuidora.

1.1.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, é necessário desenvolver os seguintes objetivos específicos:

Verificar a viabilidade financeira e mercadológica do novo negócio;

- Utilizar um modelo de plano de negócios como base para o estudo de viabilidade;
- Apresentar junto ao plano de *marketing*, produtos e serviços diferenciados.

1.2 JUSTIFICATIVA PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente plano de negócios tem como objetivo estudar a viabilidade de expansão da empresa Junckes Distribuidora para o setor varejista. Com isso, os

sócios da empresa terão embasamento para a tomada de decisão, justificando assim a necessidade de tal estudo.

Além do auxílio a tomada de decisão da empresa, este trabalho será avaliado para a disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, disciplina esta obrigatória para o cumprimento da grade curricular do curso.

A construção de um plano de negócios proporciona ao administrador sintetizar e aplicar grande parte dos conhecimentos adquiridos por todo o curso de Administração, pois, ao construir uma ideia de negócio e testar sua viabilidade, são abordadas pelo autor as áreas bases da administração como *marketing*, administração financeira, recursos humanos e produção.

Nesse cenário de aprendizagem, também devemos destacar o surgimento do papel do empreendedor, papel necessário para o desenvolvimento de toda a sociedade. Ao desenvolver um plano de negócios, o administrador treina e desenvolve aspectos de empreendedor, como visão estratégica, de oportunidades e de mercado.

O modelo de plano de expansão de negócios apresentado neste trabalho poderá ser utilizado e estudado por toda a comunidade, agregando valor aos estudos e pesquisas de diversos estudantes da área. Para potencializar tal questão, pode-se verificar a importância dos estudos a respeito dos modelos de negócios que proporcionem à sociedade a comercialização de produtos e serviços saudáveis e socialmente responsáveis.

2 FICHA TÉCNICA

A Junckes Distribuidora atua no mercado atacadista de hortifrutigranjeiros há mais de trinta anos, atendendo a diversos clientes como bares, restaurantes, mercados e hotéis. Com seu centro de distribuição localizado no município de Palhoça e com uma administração familiar, atuam na empresa vinte e seis colaboradores, atendendo a uma carteira de mais de 300 clientes dispersos por toda região da Grande Florianópolis. Atualmente, comparando aspectos como carteira de clientes, estrutura logística e estabilidade financeira, pode-se afirmar que a empresa é líder em sua área de atuação, destacando-se perante seus concorrentes.

É notório que atualmente o setor de FLV passa por grandes transformações, como todo o mercado de gêneros alimentícios. Há uma crescente demanda por produtos com boa procedência, orgânicos, hidropônicos, processados, além das linhas já tradicionais. Tal demanda está ligada à busca por uma melhor qualidade de vida, alimentação saudável e restrições alimentares, além das constantes mudanças nas estruturas familiares.

A partir desse ambiente, a Junckes Distribuidora planeja atuar também no ramo varejista de hortifrúti, criando a marca Direto do Colono. Para isso, faz-se necessária a elaboração de um plano de negócio de expansão.

A Direto do Colono atuará como loja física no município de Palhoça, localizada estrategicamente nas margens da BR-101. Por meio de ampla estrutura física de Ponto de Venda (PDV) e estacionamento, a empresa terá como *mix* principal os produtos da linha FLV, além de disponibilizar grande variedade de produtos orgânicos, funcionais, coloniais, naturais, artesanais, processados, higienizados e cereais.

A estratégia de diferenciação da empresa está baseada em aspectos como variabilidade de produtos, *layout* inovador, embalagens diferenciadas, horário de atendimento flexível, além dos fatores preço baixo e qualidade atuando de forma conjunta.

O novo empreendimento será gerenciado pelo sócio Renan Junckes, formado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, além de ter experiência profissional de mais de 10 anos como Diretor Comercial e Administrador da Junckes Distribuidora.

Tal projeto de expansão será financiado por recursos próprios da empresa, (cerca de 90%). O restante custeado por fornecedores parceiros da Junckes Distribuidora e futuros fornecedores da Direto do Colono.

O tempo de retorno do investimento no cenário realista é de dois anos e sete meses, e a taxa de rentabilidade de 38,3%. Além disto, a taxa interna de retorno (TIR) calculada foi de 15%, sendo superior à taxa mínima de atratividade.

2.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO ATUAL

A Junckes Distribuidora iniciou suas atividades em 1985 com o objetivo de atender a uma necessidade latente dos clientes: o fácil acesso a produtos de qualidade e com preço acessível na linha de hortifrutigranjeiros. No início, ainda morando em São Pedro de Alcântara, o fundador Mario Sebastião Junckes contava com a ajuda de seu pai, que lhe emprestava seu veículo (Kombi) para realizar a compra na Ceasa de São José e posteriormente distribuir para os clientes no norte da Ilha de Santa Catarina. Foi assim, de forma simples e familiar que a Junckes foi melhorando sua estrutura e aumentando sua carteira de clientes.

Somente a partir do ano de 1990 a empresa passou a ser registrada com razão social VERENI DE LOURDES MEURER JUNCKES ME, tendo como proprietária a esposa do senhor Mario.

Em meio a um cenário de crescimento da empresa e constantes mudanças no mercado, viu-se a necessidade de iniciar um processo de profissionalização dos processos e métodos da organização. Fruto de tais mudanças, no ano de 2013, foi criada a JUNCKES Comércio e Distribuição de Frutas, Legumes e Verduras EPP – LTDA, cujos sócios igualitários são Maicon Sebastião Junckes e Renan Junckes.

Atualmente, a Junckes possui uma carteira com mais de 300 clientes, além de manter relacionamento com mais de 50 fornecedores, o que proporciona à empresa um forte poder de barganha e influência no mercado da Grande Florianópolis. A organização, de administração familiar, conta atualmente com 26 colaboradores distribuídos conforme o organograma (ANEXO 1) e dedicados à missão (a) e alinhados à visão (b) da organização.

- a) Oferecer frutas e verduras assegurando qualidade, preço, facilidade e pontualidade como solução aos clientes,

- b) Ser a maior e melhor em Santa Catarina no ramo em que atua, agregando valor aos seus clientes e colaboradores.

A estrutura física está localizada no município de Palhoça com aproximadamente 20 mil metros quadrados, contando com área para 2 câmaras refrigeradas, sala de vendas, refeitório, escritório e sala de reuniões. Além disto, a logística da Junckes possui uma frota de 13 veículos, sendo 10 caminhões de entrega e três automóveis para venda. Para a operacionalização das atividades logísticas, são utilizados uma empilhadeira, macacos hidráulicos, porta-paletes e paletes. Já no setor administrativo, são utilizados dois *softwares* para gestão de pedidos, estoques, contas a pagar e receber, compras e fiscal.

Com mais de trinta anos de atuação e um faturamento anual de aproximadamente R\$ 10.000.000.00, a empresa possui atualmente uma estrutura financeira equilibrada e sólida, proporcionando grande confiança e segurança aos seus clientes, fornecedores e colaboradores.

2.2 DESCRIÇÃO DO PROJETO DE EXPANSÃO

A Direto do Colono atuará no município de Palhoça, comercializando de forma varejista a linha de produtos naturais, funcionais, coloniais, orgânicos além de toda a linha de hortifrutigranjeiros e similares. Inovando em fatores como *layout*, comunicação com o consumidor e atendimento, a empresa tem como objetivo atender clientes que demandem qualidade, preço baixo, variedade e boa procedência.

A Direto do Colono irá atuar como parceira da Junckes Distribuidora, fazendo com que haja troca de conhecimentos. Atuarão de forma conjunta no mercado nos processos de compra, *marketing* e vendas, proporcionando assim um maior poder de barganha perante os seus fornecedores e maior representatividade perante seus clientes e prospectos clientes.

2.3 FORMA JURÍDICA

A empresa em questão possui o nome fantasia de Direto do Colono, marca registrada junto ao INPI e associada à razão social JUNCKES Comércio e

Distribuição de Frutas, Verduras e Legumes EPP- LTDA (ANEXO 2), empresa que atua em regime tributário de lucro presumido, tendo composição societária igualitária entre os sócios Renan Junckes (50%) e Maicon Sebastião Junckes (50%).

O nome fantasia criado tem o objetivo de remeter o consumidor à características de produtos com boa procedência, qualidade e preços baixos. Primeiramente, enfatiza-se a boa procedência, pois promove aos consumidores a perspectiva de produtos vindos diretamente do produtor. Já os quesitos da qualidade e preço baixos estão ligados à ideia de conexão direta entre o varejo e o produtor. Sendo assim, não há intermediários que possam inflacionar os preços, tornando o tempo de logística menor e proporcionando produtos mais frescos e de qualidade.

2.4 EQUIPE FUNDADORA E DE GESTÃO

Ficará responsável pelas decisões estratégicas e táticas da empresa varejista um dos sócios da Junckes Distribuidora, Renan Junckes, que é graduando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Por atuar diretamente no mercado atacadista de hortifrúti há mais de dez anos e ocupar o cargo de Diretor Comercial da Junckes Distribuidora, o responsável possui um grande *know-how* no mercado de FLV.

2.5 LOCALIZAÇÃO

A Direto do Colono será estabelecida como loja física na via marginal da BR 101, Km 217, Bairro Aririú, em Palhoça. A localização pode ser compreendida como estratégica, pois está na marginal de uma via de grande circulação de veículos e próxima a diversos acessos da cidade. Segundo dados do IBGE (2016), o município de Palhoça possui atualmente aproximadamente 161.395 habitantes. Além disso, a Direto do Colono estaria a aproximadamente 10 minutos (de carro) do Município de São José, e a 15 minutos (de carro) de Santo Amaro da Imperatriz.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a realização deste trabalho, torna-se indispensável pesquisar diversos autores e fontes de pesquisa com o objetivo de compreender os conceitos de cada questão tratada. Este capítulo proporciona embasamento teórico para os seguintes temas centrais: inovação, varejo e atacado, empreendedorismo, plano de negócios, planejamento estratégico, plano operacional, plano de *Marketing* e plano financeiro.

3.1 INOVAÇÃO

Segundo a terceira edição do Manual de Oslo (1997, p. 55),

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Completando esse pensamento, o Manual de Oslo identifica quatro tipos de inovação, sendo eles:

- a) Inovação de produto: O termo produto neste caso refere-se também a serviços e bens, sendo que a inovação de produto é a criação de um produto totalmente novo ou o aperfeiçoamento de um já existente.
- b) Inovação de *Marketing*: A inovação nos processos de *marketing*, estão ligadas a novos conceitos implementados nas embalagens, *design* do produto, assim como no posicionamento do produto, promoção e política de preços, ou seja, quaisquer mudanças estratégicas ligadas ao plano de *marketing*.
- c) Inovação de processos: É a Implementação de um novo ou aperfeiçoamento de um método de produção e distribuição, objetivando por exemplo a redução de custos e melhoria na qualidade de serviços ou produtos.
- d) Inovação organizacional: A inovação organizacional trará à organização novos modelos e métodos de negócios da empresa, local de trabalho e relações externas.

Para Dornelas (2014), a inovação é imprescindível para um empreendedor de sucesso, pois é o empreendedor que transforma uma ideia criativa em um negócio ou produto inovadores. Segundo o autor, há uma diferença entre ter uma ideia criativa e/ou uma invenção e ter algo inovador, pois muitas vezes tais invenções e ideias criativas não proporcionam à sociedade, negócio ou indivíduo um ganho ou melhoria. Já uma inovação trata-se de algo que realmente se fez útil e eficaz para algum consumidor ou indivíduo, ou seja, trouxe solução a algum problema.

Um grande campo de atuação para empreendedores que desejam inovar e se utilizar disso para ter vantagem competitiva são os setores de comércio atacadista e varejista.

3.2 ATACADO E VAREJO

“Por atacado entendem-se todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que comprem para a revenda ou uso comercial” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 496). Ainda segundo os autores, os atacadistas ou distribuidores se diferenciam dos varejistas pelo fato de realizarem maiores transações comerciais com um número menor de clientes; área geográfica de atuação maior; não depender tanto de localização, promoções e *layout*, e diferenças nas regulamentações tributárias e jurídicas.

Os atacadistas fazem-se necessários porque proporcionam diversas vantagens à cadeia de suprimentos, pois são responsáveis por aumentar a eficiência no elo entre produtor e consumidor final. Para Kotler e Keller (2012, p. 497), os atacadistas executam as seguintes funções:

- a) Vendas e promoção: os atacadistas dispõem de uma força de vendas que ajuda os fabricantes a atingir pequenos clientes comerciais a um custo relativamente baixo. Eles têm mais contatos e, frequentemente, os compradores confiam mais no atacadista do que em um fabricante distante;
- b) Compras e formação de sortimento: os atacadistas são capazes de selecionar produtos e formar o sortimento de que seus clientes precisam, poupando-lhes um trabalho considerável;

- c) Fracionamento de lotes de compra: os atacadistas conseguem reduzir custos para seus clientes por meio da compra de grandes lotes e de sua posterior divisão em lotes menores;
- d) Armazenagem: os atacadistas quase sempre oferecem uma entrega mais rápida aos clientes por estarem mais perto deles;
- e) Financiamento: os atacadistas financiam os clientes, concedendo-lhes crédito, e financiam os fornecedores, fazendo pedidos antecipadamente e pagando suas faturas no prazo;
- f) Administração de riscos: os atacadistas absorvem parte do risco ao assumir a posse dos produtos e arcar com os custos de roubo, danos, avarias e obsolescência;
- g) Informações de mercado: os atacadistas fornecem informações a fornecedores e clientes com relação as atividades de seus concorrentes, novos produtos, alteração de preços, etc.;
- h) Serviços de gerenciamento e consultoria: Muitas vezes, os atacadistas ajudam os varejistas a melhorarem suas operações treinando funcionários de vendas, ajudando com o *layout* e a exposição das mercadorias nas lojas e estabelecendo sistemas de contabilidade e controle de estoques. Podem também ajudar clientes empresariais, oferecendo treinamento e serviços técnicos.

Já o mercado varejista se faz necessário, segundo Romero (2012), pelo fato de facilitar a logística do consumidor, que pode, por meio do varejo, adquirir a diversos produtos de diversos fabricantes em um só lugar. Já na visão do fabricante, o varejista se faz importante na redução de custos, pois seria inviável que todos os fabricantes tivessem suas próprias estruturas de atendimento aos consumidores finais.

O varejo então, segundo a autora, é aquele que compra do atacadista ou fabricante e repassa ao consumidor final, entregando ao consumidor final tanto o bem quanto o serviço.

3.3 EMPREENDEDORISMO

Atualmente, a sociedade passa por diversas transformações, sejam culturais, religiosas, ideológicas e cotidianas. Muitas vezes, tais mudanças estão ligadas a inovações tecnológicas, novas informações, disseminação do conhecimento, entre outros fatores.

Nesse ambiente de incertezas e oportunidades, o empreendedor surge com um novo negócio, produto e serviço, assumindo todos os riscos comerciais, legais e pessoais do novo negócio (DEGEN, 2009, p. 7). Degen (2009, p. 8) defende que o empreendedor é aquele que tem a visão do negócio, tendo como realização ver sua ideia ser implementada com sucesso e que, para isso, não medirá esforços.

Já Guimarães e De Souza (2005) definem o empreendedor como agente fundamental no desenvolvimento e sobrevivência de determinadas empresas, pois suas capacidades técnicas e gerenciais, aliadas à criatividade e auto realização, são essenciais para o sucesso de ambos. Nessa mesma perspectiva, Lapolli, Franzoni e Souza (2012) trazem a figura do intraempreendedor como aquele capital humano com características de um líder maior, que contribui para que micro e pequenas empresas se adaptem ao mercado e se mantenham flexíveis, organizadas e atualizadas conforme as demandas de seus mercados-alvo.

O empreendedorismo, segundo Schumpeter (1997), está ligado ao fator inovação, em que o empreendedorismo explora novas oportunidades de negócios de maneira inovadora, utilizando-se dos recursos disponíveis.

Segundo Degen (2009), o termo empreendedorismo não se limita a atuar em determinada organização ou setor, mas sim pode estar diretamente relacionado ao crescimento econômico de um país. Nessa mesma linha, Schumpeter (1997) acredita que o empreendedorismo seja um impulso fundamental para o sistema capitalista através da capacidade de desenvolver a “destruição criativa”, na qual os novos produtos, modos de produção e novos mercados se sobrepõe a métodos já usados e menos eficientes.

O tema da sustentabilidade ligada ao empreendedorismo é abordado por Dornelas (2014) como um fator que deve ser visto como base para o novo empreendedor. Segundo o autor, é necessário que o empreendedor se preocupe com o impacto que suas decisões e ações trarão à sociedade e ao meio ambiente. Cada vez mais surgem novas leis e regras a respeito de tais cuidados, além da maior conscientização do mercado consumidor.

Uma ferramenta importante ao empreendedor, segundo Bizzoto (2008), é o plano de negócios. Essa técnica, segundo o autor, é fundamental para que um empreendimento tenha sucesso.

3.4 PLANO DE NEGÓCIOS

Com o intuito de auxiliar o empreendedor, seja no desenvolvimento de um novo negócio ou de um negócio já existente, o plano de negócios tem a missão de atuar como um guia pelo qual o empreendedor possa planejar o futuro do negócio, avaliar riscos e oportunidades e tomar decisões. Com isso, podemos classificar o plano de negócios como uma ferramenta estratégica em que o processo de decisão e o planejamento são embasados pelo histórico e situação atual dos ambientes externos e internos que se relacionam à empresa. Além disso, Batocchio e Biagio (2012, p. 4) defendem que

O plano de negócios permite avaliar riscos e identificar soluções; definir os pontos fracos e fortes da empresa em relação aos concorrentes; conhecer as vantagens competitivas da empresa; identificar aquilo que agrega valor ao cliente, ou seja, quais características os clientes procuram nos produtos e serviços e pelas quais estão dispostos a pagar; planejar e implantar uma estratégia de *marketing* voltada ao cliente-alvo; estabelecer metas de desempenho para a empresa e avaliar investimentos; identificar as necessidades de absorção de novas tecnologias e novos processos de fabricação; e calcular o retorno sobre o capital investido, a lucratividade e a produtividade.

Segundo Batocchio e Biagio (2012), pode-se citar cinco razões básicas para que uma empresa e um empreendedor desenvolva um plano de negócios:

- a) O empreendedor, por meio da elaboração do plano de negócios, tem a chance de olhar de maneira crítica, objetiva e imparcial para o negócio, além de demonstrar a viabilidade do empreendimento;
- b) Após finalizado, o plano de negócios pode ser utilizado como uma ferramenta operacional para planejar possibilidades futuras e presentes para a empresa;
- c) O plano de negócios poderá ajudar a gestão da empresa por meio do diagnóstico de possíveis falhas ou erros na administração, proporcionando assim a oportunidade de prever e solucionar problemas. Além disso, a gestão da empresa pode ser beneficiada através da projeção de resultados futuros, assim como da análise desempenho;
- d) O plano de negócios torna-se um guia para a tomada de decisão no momento em que nele se definem o propósito da empresa, suas estratégias

competitivas, competências, propósitos da administração e conhecimento dos profissionais;

- e) Na área financeira, o plano de negócios pode atuar como base para uma proposta de financiamento.

Além dessas razões para se construir um plano de negócios, Bizzoto (2008) destaca também o auxílio proporcionado na área de comunicação. O autor relata que, normalmente no início das atividades de uma empresa, por exemplo, os sócios e integrantes do projeto têm visões e perspectivas diversas a respeito do negócio, ocasionando, conseqüentemente, possíveis falhas na execução do projeto. Nesse sentido, o plano de negócios tem a finalidade de criar um planejamento único e assertivo, para que todos os integrantes do projeto busquem o mesmo objetivo.

Ainda segundo o autor, o plano de negócios só será realmente eficaz e eficiente se for utilizado de forma efetiva pelos gestores e colaboradores da empresa. Ou seja, não basta apenas fazê-lo a fim de cumprir determinada exigência, ou para demonstrar aos *stakeholders*, mas sim para torná-lo um documento presente no dia a dia da organização, principalmente nos momentos de tomada de decisão.

Tratando-se de uma ferramenta de ampla utilização e podendo ser aplicado às mais diversas formas de organizações e finalidades, o plano de negócios torna-se extremamente dinâmico. A fim de facilitar o entendimento, as seções que compõem um plano de negócio são padronizadas, mas cabe à empresa e ao empreendedor identificar seu real propósito, dando ênfase e destaque às seções mais importantes àquele negócio (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Nesta mesma linha, Bizzoto (2008) aponta os elementos essenciais e informações que um plano de negócios deve conter:

- a) Capa
- b) Sumário
- c) Sumário Executivo
- d) Produtos e serviços
- e) Equipe de gestão
- f) A empresa
- g) Mercado

- h) Plano de *marketing*
- i) Análise estratégica
- j) Plano financeiro

3.4.1 **Capa**

Para Biagio (2013), a capa é importante pelo fato de ser o primeiro contato do leitor com o plano de negócios, ou seja, será a primeira impressão a respeito do restante do plano. Nela, segundo o mesmo autor, deverá ser apresentada a razão social da empresa, endereço, logomarca da empresa, nome da pessoa de contato e data da elaboração do plano de negócios.

3.4.2 **Sumário / índice**

Para facilitar a leitura do plano de negócio, segundo as demandas e interesses de cada leitor, Biagio (2013) aponta esta seção como útil ao leitor.

3.4.3 **Sumário executivo**

O sumário executivo é um resumo no qual o empreendedor deverá explicitar de forma breve e assertiva os principais pontos do plano de negócios, levando em consideração o público-alvo do projeto e o seu objetivo final (Bizzoto, 2008).

Nessa mesma linha de pensamento, Degen (2009) considera o sumário executivo uma apresentação completa que se autossustente, apresentando de forma resumida a oportunidade do novo negócio.

Essa seção, segundo Batocchio e Biagio (2012), pode ser considerada a mais importante do plano de negócios, pois é o primeiro contato entre o leitor e o projeto. Ou seja, muitas vezes a decisão de continuar ou não a leitura é feita já no sumário executivo.

Complementando isso, os autores indicam que deverão ser apresentadas no sumário executivo as questões como localização, ramo de atuação, tempo de existência, parceiros estratégicos, missão da empresa, fatores críticos de sucesso, motivo da elaboração do plano, análise de mercado e avaliações financeiras. Degen

(2009) acrescenta que são fatores importantes a serem apresentados no sumário executivo o candidato a empreendedor e seus futuros sócios e colaboradores.

3.4.4 Produtos e serviços

Nesta seção, Dornelas (2014) identifica que o empreendedor deverá apresentar seus principais produtos e serviços, dando ênfase nos fatores qualitativos, como diferencial competitivo e a quais necessidades de produtos e serviços irão suprir em seus clientes.

3.4.5 Equipe de Gestão

Bizzoto (2008) aponta que, nessa divisão, deverão ser abordados os currículos dos empreendedores, com o intuito de verificar se os profissionais terão capacidade de transformar a oportunidade de negócio em algo de sucesso. Segundo o autor, deverão ser abordadas as informações a respeito das experiências anteriores, a formação, os diferenciais, o grau de comprometimento dos gestores e talentos adicionais.

Já Dornelas (2014) acrescenta a necessidade de apresentar quais são os cargos mais importantes para a empresa, quem os ocupará ou qual o perfil necessário para tal profissional desempenhar a função. Além disso, o empreendedor deverá apresentar a sua necessidade de colaboradores.

3.4.6 Análise de Mercado

Dornelas (2014, p. 96) afirma que

A seção de mercado e competidores serve para o empreendedor explicar o panorama macro do mercado no qual a empresa atua, o nicho de mercado que será o foco da empresa, como o consumidor desse mercado-alvo se comporta e como os competidores da empresa estão posicionados no mercado.

Batocchio e Biagio (2012) trazem a ideia de análise de mercado como conhecimento da empresa sobre o seu meio externo e suas relações com o

ambiente, além de servir como base para o plano de *marketing*. Em outro modelo, Biagio (2013) destaca a importância de o empreendedor evidenciar tendências que podem influenciar o desempenho da empresa, como comportamento dos clientes, políticas e estratégias dos concorrentes, capacidade dos fornecedores e fatores decisivos para compra.

3.4.7 Planejamento Estratégico

Batocchio e Biagio (2012) apresentam o planejamento estratégico como uma base para todas as outras ações da empresa, sendo que esse planejamento tem o objetivo de analisar os ambientes internos e externos, com suas ameaças e oportunidades, além de identificar os pontos fortes e fracos da empresa perante o negócio.

Assim, segundo os autores, um bom planejamento estratégico permite direcionar o futuro da empresa, além de prever possíveis mudanças de mercado. Deverão compor o planejamento estratégico os seguintes fatores:

- a) Visão;
- b) Missão;
- c) Valores;
- d) Competências essenciais;
- e) Análise SWOT;
- f) Definição de objetivos e metas.

3.4.7.1 Visão

Biagio (2013) aponta que a visão da empresa deverá responder à pergunta de como será o futuro da empresa ou como a empresa pretende estar daqui a dez ou quinze anos. O autor ainda complementa com a ideia de que a visão deverá ser escrita com a perspectiva de algo orientador e mais filosófico.

Isso vem ao encontro do pensamento de Batocchio e Biagio (2012), que definem a visão da empresa como algo que traz motivação, orientação e imagem, devendo corresponder às crenças e perspectiva de futuro da organização.

3.4.7.2 *Missão*

Para Biagio (2013), a missão da empresa tem o objetivo de manter todos os colaboradores da organização em torno do mesmo propósito, sendo que estes deverão aplicar a missão no cotidiano da empresa e almejar cumprir o que se propôs na visão da empresa. Segundo o autor, a tomada de decisão e as escolhas estratégicas deverão ter como base a missão da empresa.

Batocchio e Biagio (2012) acrescentam que a declaração da missão se refere ao relacionamento da empresa com seus *stakeholders*, destacando as atividades principais da empresa, seus produtos e serviços, áreas geográficas e mercados em que ela atua.

3.4.7.3 *Fatores críticos de sucesso*

Os fatores críticos de sucesso são apontados por Pereira (2010) como aquilo que a empresa precisa ter para sobreviver ao mercado, ou seja, são fatores que o mercado exige que a empresa ofereça, e de maneira específica a cada setor da empresa.

3.4.7.4 *Análise SWOT*

Segundo Kotler e Keller (2012), a análise SWOT é a avaliação de forma global, das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, monitorando assim os meios internos e externos respectivamente.

Corroborando isso, podemos citar Sertek, Guindani e Martins (2007), que afirmam que o ambiente das organizações pode ser dividido em dois: o macroambiente e o microambiente, em que o primeiro, também chamado de ambiente externo, é composto pelas variáveis incontornáveis, que independem da ação da empresa e provocam grandes transformações no mercado. A organização não controla tais variáveis, que podem ser exemplificadas pela economia, legislação, vigente, cultura, política, governo e tecnologia. Já o microambiente é composto por

variáveis controláveis, ou seja, que podem ser modificadas pela empresa. O microambiente, também denominado de fatores internos, são representados pelo preço, concorrentes, fornecedores, intermediários, comunicação, produtos, consumidores e distribuição.

Biagio (2013) traz o modelo de como a empresa deverá se posicionar diante desses fatores internos e externos, sendo que eles interagem e atuam de maneira simultânea. O autor acredita que a empresa deve capitalizar uma oportunidade quando esta está aliada ao seu ponto forte. Por outro lado, diante de uma oportunidade em sintonia com um ponto fraco, a empresa deverá atuar na busca de melhorar essa deficiência.

Diante de uma ameaça, Biagio (2013) sugere duas ações a serem tomadas. Deverão ser monitoradas as ameaças que se relacionam com os pontos fortes da empresa e deverão ser eliminadas imediatamente as ameaças que se cruzarem com os pontos fracos.

3.4.8 Plano Operacional

Batocchio e Biagio (2012) acreditam que o plano operacional da empresa deve ser descrito como a maneira pela qual a organização pretende operar, de fato, o negócio. São abordados os processos, fluxogramas, organograma, *layout*, controle de estoque, de compras, de custos e recursos humanos e logística.

3.4.9 Plano de *Marketing*

Como forma de driblar a competitividade ou amenizá-la, o *marketing* vem ganhando cada vez mais destaque no meio organizacional e proporcionando meios para conhecer o consumidor, para que assim seja possível o desenvolvimento de produtos e serviços que satisfarão as suas necessidades. Diferente do que normalmente se imagina, o *marketing* é muito mais do que fazer propagandas, sendo considerado, na visão de Kotler e Armstrong (2015, p. 4), “um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros”.

Um bom plano de *marketing* é ponto crítico e vital ao projeto, pois dele derivam todas as seções subsequentes, demonstrando os dados e subsídios necessários a sustentação do modelo de negócios em suas partes específicas (BERNARDI, 2014, p.134).

O plano de *marketing* se faz necessário, pois definirá a forma como a empresa levará seus produtos aos clientes. Segundo os autores Batocchio e Biagio (2012), muitas vezes as empresas possuem um bom produto, mas pecam na estratégia de *marketing*, o que as leva ao fracasso. Assim, através do plano de *marketing*, a empresa deverá demonstrar a capacidade de tornar o produto ou serviço visíveis aos seus clientes, despertando neles a vontade de comprar.

Kotler e Keller (2012) afirmam que o plano de *marketing* é um documento em que ficam registradas as estratégias e táticas da área de *marketing* que nortearão os profissionais da empresa no intuito de atingirem os objetivos. Tal plano proporcionará maior foco e clareza a respeito das ações a serem tomadas no setor de *marketing*.

Churchill e Peter (2012) trazem como parte do plano de *marketing* a definição dos objetivos e estratégias de *marketing*. Essas estratégias e objetivos visam tirar vantagens de oportunidades do mercado e, para isso, segundo o autor, é necessário realizar as seguintes medidas:

- a) Estabelecer os objetivos de *marketing*;
- b) Selecionar os mercados-alvo;
- c) Desenvolver o composto de *marketing* para cada mercado-alvo;
- d) Avaliar os custos e benefícios financeiros.

Com a abordagem de que os consumidores são o centro de tudo, Kotler e Armstrong (2015) trazem a estratégia de *marketing* como mecanismo de criar valor ao cliente e, conseqüentemente, criar uma lucratividade a partir dele. Para isso, complementam os autores, a organização deverá segmentar e definir o público-alvo, determinando assim quais clientes atender, posicionando-se e diferenciando-se perante o mercado.

3.4.9.1 Segmentação de mercado

Kotler e Armstrong (2015, p. 54) afirmam que segmentação de mercado é “o processo de segmentar um mercado em grupos distintos de compradores que, com diferentes necessidades, características ou comportamentos, poderiam exigir produtos ou programas de *marketing* diferenciados”. Outro aspecto levantado pelos autores é que um segmento de mercado pode ser identificado quando determinada quantidade de consumidores reagem de forma similar as práticas de *marketing* de uma empresa.

3.4.9.2 *Mercado-alvo*

Após definir os segmentos de mercado, assim Kotler e Armstrong (2015) afirmam, a empresa deve definir qual ou quais serão seus mercados-alvo. Nesta decisão, o empreendedor deverá buscar atender aquele mercado que tiver maior potencial de gerar lucro à empresa por meio da criação de valor para o cliente, sendo que tal valor necessitará ser mantido ao longo do tempo.

3.4.9.3 *Diferenciação e posicionamento de mercado*

Kotler defende o posicionamento como “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar de destaque na mente do mercado-alvo”, considerando que “o resultado final do posicionamento é a criação bem sucedida de uma proposição de valor concentrada no mercado, uma razão convincente para o mercado-alvo comprar o produto”. (KOTLER, 2005, p. 220).

Acrescentando essa proposição, Kotler e Armstrong (2015) trazem o posicionamento com o objetivo de fazer com que o produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvo em relação aos produtos concorrentes. Para isso, os autores colocam a diferenciação como artifício de “diferenciar de fato a oferta ao mercado a fim de criar valor superior ao cliente” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 57).

3.4.9.4 *Mix de marketing*

Um dos principais conceitos do *marketing* moderno, segundo Kotler e Armstrong (2015), o *mix* de *marketing* é um conjunto de ações e táticas de *marketing* que a empresa elabora a fim de conquistar os clientes-alvo. Essas táticas são realizadas basicamente em quatro fatores: preço, promoção, praça e produto.

a. *Produto*

Produto “é a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 57)

b. *Preço*

Batocchio e Biagio (2012, p. 133), afirmam que “preço é o valor monetário atribuído a algo disponibilizado para a venda”. Nesse sentido, os autores identificam que a empresa poderá atuar no sentido de oferecer aos clientes, dependendo do momento, descontos, ofertas e condições de pagamento. O gestor deverá trabalhar no sentido da formulação de políticas de preços que condizem com o mercado-alvo já estabelecido.

c. *Promoção*

Para Kotler e Armstrong (2015, p. 58), a promoção “envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo”. Já Batocchio e Biagio (2012) trazem a promoção como um conjunto de ações que visam incentivar o cliente a comprar mais e/ou da forma mais rápida quanto possível.

d. *Praça*

Segundo Dornelas (2014), praça ou canais de distribuição devem responder à questão de como os seus produtos chegarão aos seus clientes e qual a abrangência de atuação da empresa.

3.4.9.5 *Previsão de vendas*

Baseados nos pensamentos de Batocchio e Biagio (2012) e Dornelas (2014), a previsão de vendas é a expectativa de faturamento, ou seja, quantidade vendida vezes o preço vendido em um determinado tempo. Após serem definidos os

consumidores-alvo, tamanho de mercado e *mix de marketing*, o empreendedor deverá avaliar qual o tamanho de mercado que sua empresa poderá atingir.

Batocchio e Biagio (2012) sugerem que, no caso de empresas com vendas para o comércio varejista ou atacadista e que sejam empresas novas no mercado, a alternativa para estabelecer uma previsão de vendas deve ser feita através da comparação com negócios similares. Para os autores, a análise do mercado e a definição do mercado-alvo proporcionam, de forma ampla, o comportamento de compra de tais clientes, já que o volume de consumo pode ser encontrado através de publicações de segmentos especializados no setor.

3.4.10 Plano financeiro

Para Batocchio e Biagio (2012), o plano financeiro tem o intuito de demonstrar ao leitor ou investidor as projeções financeiras da empresa ao longo do tempo. Com isso, poderá ser feita a análise do negócio quanto à viabilidade. Dornelas (2014) acrescenta que o plano financeiro transpõe, em forma de números, de maneira quantitativa os resultados obtidos de todas as seções do plano de negócios.

Baseado nos pensamentos de Batocchio e Biagio (2012) e Dornelas (2014), devemos colocar como partes importantes do plano financeiro as seguintes informações financeiras:

3.4.10.1 *Balanço Patrimonial*

Trata-se de visão, em um determinado instante, da situação atual da empresa, em que são explicitadas todas as obrigações e dívidas da empresa (passivo), e todos os direitos e bens da mesma (ativo), além do patrimônio líquido, que é constituído de todos os recursos investidos pelos sócios da empresa. A partir dessas informações, poderá ser feita uma análise a respeito de nível de endividamento, índice de liquidez, capital de giro, lucratividade, taxa de retorno sobre o ativo total e a capacidade de pagamento (BATOCCHIO; BIAGIO, 2012; DORNELAS, 2014).

3.4.10.2 *Demonstrativo de Resultados*

“O demonstrativo de resultados é uma forma ordenada e sistemática de apresentar um resumo das receitas, despesas e lucro (ou prejuízo) em um determinado período” (BATOCCHIO; BIAGIO, 2012, p. 205). Segundo o autor, são itens que compõe um demonstrativo de resultados: receita bruta de vendas; deduções; receita líquida de vendas; custo dos produtos vendidos; margem de contribuição; despesas operacionais, administrativas, gerais, de *marketing* e vendas; resultado operacional; receitas financeiras; depreciação acumulada; juros de financiamentos; resultado antes do imposto de renda; imposto de renda e lucro líquido.

3.4.10.3 *Fluxo de Caixa*

O controle de fluxo de caixa é necessário para o controle financeiro da empresa no curto prazo, pois está ligado às entradas e saídas de recursos financeiros do caixa da empresa. Um fluxo de caixa é composto por: investimento inicial, saldo de caixa inicial, total de entradas, total de saídas, saldo no período, reserva de capital, provisão para depreciação e fluxo líquido de caixa (BATOCCHIO; BIAGIO, 2012; DORNELAS, 2014).

3.4.10.4 *Investimentos Pré-operacionais*

São todos os gastos realizados antes mesmo da empresa entrar em operação, tendo como exemplo, o gasto com registro de empresa (BATOCCHIO; BIAGIO, 2012; DORNELAS, 2014).

3.4.10.5 *Investimentos Fixos*

Tais investimentos estão relacionados com a infraestrutura da empresa, ou seja, são gastos com aquisição de máquinas, gôndolas, móveis, entre outros. (BATOCCHIO; BIAGIO, 2012; DORNELAS, 2014).

3.4.10.6 *Capital de Giro*

Segundo Dos Santos (2001), o capital de giro de uma empresa é composto pelos recursos materiais de renovação rápida, ou seja, recursos que necessitam constantemente de financiamento. O capital de giro pode ser financiado por recursos próprios ou de terceiros, sendo que quanto maior for o capital de giro maior será a necessidade de financiamento. O autor ainda complementa que “a quantidade de capital de giro utilizado por uma empresa depende de seu volume de vendas, de sua política de crédito comercial e do nível de estoques que ela manter”. (DOS SANTOS, 2001, p. 23)

3.4.10.7 *Tempo de Retorno Descontado (Discounted Payback)*

O tempo de retorno descontado é, segundo Dos Santos (2001), o tempo que o empreendedor recuperara o valor investido através do fluxo de caixa gerado, sendo que tal fluxo de caixa esteja no valor presente.

3.4.10.8 *Taxa Interna de Retorno (TIR)*

Segundo Dos Santos (2001),

Do ponto de vista financeiro, a taxa interna de retorno (TIR) de um investimento é o percentual de retorno obtido sobre o saldo do capital investido e ainda não recuperado. Matematicamente, a taxa interna de retorno é a taxa de juros que iguala o valor presente das entradas de caixa ao valor presente das saídas de caixa.

Para calcular a taxa interna de retorno, é necessário resolver a seguinte equação:

$$VP = \text{capital} + \sum_{t=1}^N \frac{F_t}{(1+i)^t}$$

Após encontrar a taxa interna de retorno, o autor traz a necessidade de a empresa determinar a sua taxa mínima de atratividade (TMA), sendo esta taxa

definida pela empresa e que se trata do valor mínimo aceitável para que o negócio a ser avaliado seja interessante à organização ou aos investidores.

3.4.10.9 *Ponto de Equilíbrio*

O cálculo do ponto de equilíbrio informa o valor que o negócio necessita faturar a fim de conseguir pagar todos os custos de determinado período (SEBRAE, 2013).

Tem-se o ponto de equilíbrio com a resolução da equação:

$$PE = \frac{\text{CUSTO FIXO TOTAL}}{\text{Índice da margem de contribuição}}$$

Sendo que o índice da margem de contribuição é:

$$\frac{\text{Receita Total} - \text{Custo Variável Total}}{\text{Receita Total}}$$

3.4.10.10 *Lucratividade*

Tal indicador está relacionado à competitividade da empresa, porque uma empresa que apresenta níveis satisfatórios de lucratividade demonstra que o seu negócio é atraente e competitivo. A lucratividade é dada com a divisão do lucro líquido sobre a receita total de um determinado período (SEBRAE, 2013). Ou seja:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita total}} \times 100$$

3.4.10.11 *Rentabilidade*

O indicador de rentabilidade se diferencia da lucratividade pois considera o investimento que foi feito na empresa a longo prazo. A rentabilidade demonstra o

quanto tal negócio é rentável perante todo o montante investido na empresa (SEBRAE, 2013).

$$\text{Lucratividade: } \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100$$

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Após estabelecer os objetivos e a justificativa deste trabalho, e apresentar a respectiva fundamentação teórica, é necessário estabelecer o método utilizado para responder o problema de pesquisa.

Segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 65),

[...] método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para atingir os objetivos, foram realizadas etapas exploratórias e descritivas. Segundo Mattar (2001, p. 18), “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. Os métodos utilizados na etapa exploratória serão: levantamentos em fontes secundárias através de pesquisas bibliográficas, levantamentos de estatísticas e pesquisas já efetuadas no setor e através da observação informal em que o empreendedor utiliza-se da sua experiência e conhecimento e observa de forma informal fatos de interesse e comportamentos no setor de estudo.

A etapa exploratória será utilizada como base de sustentação para a pesquisa descritiva, que, Segundo Gil (2008, p. 55), nesse tipo de levantamento ocorre a “solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados”. Para Malhotra (2012), a pesquisa descritiva tem como características ser pré-planejada e estruturada, além de conter um enunciado claro do problema, hipóteses específicas e necessidade de informações detalhadas.

Para o entendimento da construção da parte quantitativa desta etapa do trabalho, buscou-se fazer uma pesquisa com os possíveis clientes, ou seja, pessoas maiores de dezesseis anos que residem ou trabalham no município de Palhoça.

4.2 AMOSTRA

A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística por julgamento. Segundo Malhotra (2012), a amostragem não probabilística se baseia no julgamento pessoal do pesquisador, no qual este determina os elementos que participaram da amostra. As amostras não probabilísticas podem oferecer boas estimativas das características da população, mas não permitem uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais. Ainda a partir de Malhotra (2012), amostra por julgamento se baseia na obtenção de elementos que sejam convenientes ao entrevistador, além de serem baseados no julgamento do pesquisador. Assim, objetivando o máximo de representação da população, selecionou-se apenas pessoas maiores de dezesseis anos.

4.3 PROCEDIMENTOS

A etapa descritiva desta pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2016 com o objetivo de ser avaliada pela disciplina de Pesquisa Mercadológica do curso de administração da UFSC. Os graduandos responsáveis pelo trabalho foram Gabriel Casagrande, Gabriel Medeiros, Jailson Goedert, Lucas Deschamps, Renan Junckes e Sergio Rodrigo Diniz. Os dados foram coletados por meio físico no próprio bairro onde se pretende implementar o negócio e por meio eletrônico, com questionário divulgado na mídia social *Facebook*. Em ambos os meios a divulgação teve como público-alvo as pessoas maiores de dezesseis anos que residem ou trabalham em Palhoça.

O questionário contém 18 (dezoito) perguntas voltadas ao público-alvo da pesquisa, sendo estas perguntas fundamentadas através da pesquisa exploratória. O questionário foi aplicado de forma *online* e também de forma física. O método *online* ficou disponível para respostas entre os dias 20 e 27 de junho de 2016, através da ferramenta eletrônica *Google Docs*.

Já o questionário físico foi aplicado na região do Bairro Aririú, em Palhoça, no dia 25 de junho de 2016, das nove às doze horas da manhã. Em totalidade, foram obtidas 172 (cento e setenta e duas) respostas, das quais 148 (cento e quarenta e oito) foram tidas como válidas. Dessa totalidade, 102 (cento e duas)

foram obtidas de forma física e 46 (quarenta e seis) de forma *online*. As respostas não válidas foram descartadas por não contemplarem o público-alvo preterido para o estudo. Antes de ser aplicado de maneira ampla e efetiva, foi elaborado um pré-teste ao questionário.

4.4 PRÉ-TESTE

O pré-teste é necessário, pois ajuda a prever os possíveis problemas ou dúvidas que poderão surgir na aplicação do questionário definitivo. Segundo Mattar (1994), os pré-testes podem ser realizados inclusive nos primeiros estágios, quando o instrumento ainda está em desenvolvimento, quando o próprio pesquisador pode realizá-lo através de entrevista pessoal. O pré-teste é, segundo Goode e Hatt (1972), um ensaio geral. Ou seja, o pré-teste ajuda a estabelecer parâmetros, sanar dúvidas e rever conceitos antes da aplicação do questionário definitivo. O pré-teste foi realizado por meio eletrônico e pessoal. Foram respondidos 7 (sete) questionários físicos e 4 (quatro) eletrônicos, por pessoas inclusas no público-alvo da pesquisa. As respostas, assim como sugestões e críticas, foram coletadas no dia 13 de junho de 2016. O pré-teste contribuiu para a alteração de algumas questões do questionário, além de identificar possíveis melhorias no *layout* e na disposição das perguntas. Tais melhorias foram:

- a) Acrescentar a pergunta 20 “Em qual estabelecimento são feitas as compras de hortifrúti”;
- b) Reformular a pergunta 23, de “Nos últimos anos, o seu consumo de hortifrúti (...)?” para “No último ano, o seu consumo de hortifrúti (...)?”. Tal alteração teve como objetivo dimensionar melhor o tempo, facilitando a resposta do entrevistado, além de contribuir posteriormente para análise;
- c) Na questão 18, relacionada à frequência de compra, foram acrescentadas as alternativas “quinzenalmente” e “uma vez ao mês”, com intuito de aumentar as opções disponíveis e dar suporte a possíveis respostas.

4.5 HIPÓTESES

As perguntas utilizadas no questionário (ANEXO 3) têm como objetivo responder e testar as hipóteses estabelecidas. Mattar (2001) aponta que hipóteses são construídas a partir de teorias conhecidas ou do conhecimento da realidade e devem ser aceitas ou rejeitadas. Neste estudo, as hipóteses foram estabelecidas por meio do conhecimento da realidade do pesquisador/ empreendedor, pois este já atua no setor a ser observado. Foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

- a) H1. Na região de Palhoça, os consumidores estão predominantemente nas classes B e C.
- b) H2. Qualidade e preço são considerados os aspectos mais importantes para os consumidores;
- c) H3. Os consumidores de hortifrúti têm preferência por comprar em feiras livres e/ou sacolões, ao invés de procurar supermercados;
- d) H4. Os consumidores de hortifrúti fazem compras do gênero no mínimo três vezes na semana;
- e) H5. As compras de hortifrúti são feitas preferencialmente pela manhã;
- f) H6. Há interesse por parte do público-alvo em modificar seus hábitos de compra a fim de comprar em uma loja especializada em hortifrúti.

4.6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados está relacionada com o tipo de pesquisa, sendo que na pesquisa exploratória a análise realizada é de natureza qualitativa e na pesquisa descritiva, a análise é quantitativa.

Para Minayo (2007), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Já a análise de dados realizada pelo método quantitativo, segundo Richardson (1999), caracteriza o método quantitativo como modelo que utiliza modalidades de coletas de informações e técnicas estatísticas como percentual, média, desvio-padrão e coeficiente de correlação. Para este estudo, fez-se necessário utilizar a técnica estatística do qui-quadrado, além de das quatro operações matemáticas básicas. Os cálculos foram realizados através do Microsoft

Excel, organizados por meio de gráficos e tabelas dinâmicas. O método do qui-quadrado é uma ferramenta estatística que possibilita verificar a existência ou não de correlação entre dois fatores. Para dimensionar e identificar as classes sociais a que pertencem os pesquisados, foi utilizada como base a tabela de classificação do IBGE, na qual é possível verificar as classes sociais por meio da renda mensal bruta.

4.7 COLETA DE DADOS

Para Mattar (2001), os dados são classificados em primários e secundários, sendo que os dados primários são aqueles que foram coletados especificamente para o presente estudo, e os dados secundários são os que já foram coletados por outros pesquisadores ou organizações.

Na fundamentação teórica e introdução do trabalho, foram utilizados dados secundários por meio de pesquisas bibliográficas em livros físicos, eletrônicos e artigos, além de pesquisas a dados estatísticos do IBGE e Bradesco.

Já os dados coletados para a etapa de análise de mercado foram coletados por meio de uma pesquisa descritiva realizada com o público-alvo do negócio. Além disso, os dados primários foram obtidos por meio de visitas e reuniões informais realizadas pelo empreendedor. Na análise de mercado, também foram utilizados dados publicados por revistas do setor.

Para realizar a projeção de vendas, foi utilizada uma pesquisa a dados secundários através de levantamentos de estatísticas publicados em revistas do setor.

O Quadro 1 tem o objetivo de esclarecer e simplificar melhor os métodos utilizados na pesquisa.

Quadro 1 - Metodologia de pesquisa

ETAPA DA PESQUISA		TIPO DADO/FONTE	INSTRUMENTOS DE COLETA	TIPO DE PESQUISA
Introdução e fundamentação teórica		Dados secundários: IBGE-BRADESCO; LIVROS; ARTIGOS	Pesquisa na internet; leitura de livros.	Qualitativa
Descrição da empresa		Dados primários: Sócios da empresa e manuais da organização.	Entrevista informal com os sócios da empresa; Consulta a manuais e relatórios da empresa.	Qualitativa
Análise de	Concorrentes	Primários	Observação informal	Qualitativa
	Fornecedores	Primários	Observação informal e banco de dados da empresa.	Qualitativa

mercado	Clientes	Primários e secundários	Questionário estruturado; Pesquisas de dados estatísticos em revistas do setor.	Qualitativa e quantitativa
---------	----------	-------------------------	---	-------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Ao realizar uma pesquisa descritiva não probabilística, os resultados adquiridos não podem ser considerados representativos de uma população. Optou-se por não realizar uma pesquisa probabilística devido ao número de amostras, porque o cálculo do número de amostras é proporcional ao tamanho da população. Considerando que a população é grande, a amostra exigida seria grande.

A limitação de tempo também foi um fator determinante, visto que o autor desta pesquisa atua nas funções de estudante e empresário.

5 AVALIAÇÃO DO SETOR

Nesta seção será apresentado um diagnóstico a respeito do setor de atuação do negócio, além de abordar a respeito de características da comercialização e consumo de FLV e dados demográficos da região de atuação do negócio.

5.1 HORTIFRUTIGRANJEIROS

Entende-se por hortifrutigranjeiros toda a linha de produtos ligados a frutas, verduras, legumes, hortaliças, ovos e similares.

A seção de hortifrutigranjeiros vem crescendo rapidamente nos supermercados, nos chamados sacolões e nas feiras livres. Isso ocorre em virtude de um maior incentivo por parte do governo, por uma melhor estruturação nos comércios varejistas e também pela crescente busca de uma alimentação mais saudável por parte da população. Há cerca de 30 anos, o segmento de FLV representava de 2% a 3% das vendas dos supermercados. Naquele período, o varejo tradicional – principalmente as feiras livres – dominava a comercialização desses produtos. Hoje, esse tipo de comércio representa entre 8% a 12% do faturamento do setor. São, em média, R\$ 9 bilhões por ano, segundo dados da ABRAS (2014).

Os grandes supermercados já entenderam essa mudança e procuraram transformar o setor de hortifrutigranjeiro de seus estabelecimentos em parâmetro para produtos de boa qualidade, frescos e com preço acessível. O setor supermercadista está se profissionalizando nessa seção, investindo na instalação de câmaras frias para armazenar mercadorias, tecnologias de rastreamento, novas formas de embalagem e maiores espaços físicos dedicados a exposição dos mesmos.

Apesar do crescente desenvolvimento desse setor no Brasil, ele ainda apresenta alguns problemas. Carvalho (2006) considera que as perdas da seção de hortifrúti ainda representam um custo alto ao setor varejista, que gira em torno de R\$ 600 milhões por ano no Brasil. Ainda o mesmo autor aponta para uma pesquisa realizada pela Secretaria de Infraestrutura, do Ministério da Integração Nacional e da

Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) dando conta de que 86% das perdas na seção de hortifrúti ocorrem durante a exposição do produto para a venda, outros 9% acontecem no transporte e 5% na armazenagem. As perdas no setor de hortifrutigranjeiros nos estabelecimentos comerciais ocorrem por serem produtos perecíveis e por apresentarem baixa durabilidade. Além disso, o clima produz influência significativa, uma vez que, dependendo da época do ano, há aumento de perda nos produtos. A descontinuidade de produção, a falta de conhecimento técnico dos produtores, a qualidade inferior dos produtos, o custo do transporte, as exigências fiscais, a conservação dos produtos, entre outros, são fatores que prejudicam muito a produção desses produtos.

Batalha (2001) apresenta a demanda de produtos agroindustriais como relativamente estável. Por outro lado, a oferta é instável. A oferta de produtos agrícolas está sujeita à sazonalidade, o que resulta, também, em preços sujeitos às constantes variações nos pontos de vendas onde os produtos estão disponíveis ao consumidor final. Essa incerteza é prejudicial à cadeia produtiva como um todo, pois estão envolvidos todos os participantes dessa cadeia, do produtor de insumos ao consumidor de produtos processados. Devido à baixa durabilidade, os produtos agrícolas possuem características de variabilidade de oferta e preços, principalmente as hortaliças e frutas, cuja variabilidade é ainda mais significativa.

No Brasil, a maior comercialização de hortaliças se faz via CEASA (Centrais de Abastecimento). No entanto, grande parte da produção é vendida diretamente pelos produtores aos mercados varejistas ou via mercado informal, como, por exemplo, nas feiras livres. Nas CEASAS, o setor de hortaliças representa cerca de 75% do total de produtos comercializados diariamente. Nos mercados informais esse número pode até aumentar, dependendo da época do ano e do local de comercialização (CARVALHO, 2006).

5.2 CONSUMO DE HORTIFRUTI

Segundo a Revista Hortifrúti Brasil (2011), em 2008, a média anual de consumo de hortifrúti na região Sul foi de 38,6 kg/pessoa, em que se destacaram as frutas banana, mamão e maçã e a hortaliça batata inglesa como os produtos mais consumidos, enquanto a média do Brasil foi de 27 kg/pessoa. No Brasil, a classe

média é a maior consumidora de hortifrúti. Ainda segundo a Revista Hortifrúti Brasil (2011), em 2008, esse segmento da população representava 49% do consumo de hortaliças e 44% do consumo de frutas. A classe alta lidera quando analisamos o consumo por pessoa, porém perde em participação no mercado devido sua menor população, diferente da classe baixa, em que há uma baixa ingestão por pessoa, apesar de ser a classe mais numerosa. Assim, pode-se concluir que brasileiro com mais renda consome mais hortaliças e frutas.

A OMC (Organização Mundial da Saúde) recomenda que uma pessoa deva consumir anualmente 100kg de frutas e verduras. Percebe-se assim que os hábitos brasileiros de consumo necessitam de mudanças, já que a média no país é de 33 kg por habitante ao ano (IBGE, 2011). Tal cenário é mais agravante para o sexo masculino, que tem menor consumo per capita de FLV em relação às mulheres.

Em pesquisa realizada pela Vigitel Brasil (2014), Florianópolis se destaca dentre as capitais brasileiras como população adulta que mais consome frutas e verduras regularmente, com 51% da população. Além disto, a cidade lidera no quesito frequência semanal de consumo, em que 56% das mulheres e 44% dos homens se alimentam de frutas e hortaliças em cinco ou mais dias (ANEXO 4).

Percebe-se também que o consumo da linha hortifrúti varia conforme os fatores escolaridade e idade das pessoas. Por meio de dados mostrados pela Vigitel Brasil (2014), em ambos os sexos, os níveis de consumo tenderam a crescer com o aumento da faixa etária até 64 anos e com o nível de escolaridade (ANEXO 5).

Em pesquisa divulgada pela CNA Brasil (2011), com amostras por todo o país, pode-se verificar em valores reais o gasto médio e o consumo da população brasileira, relacionada à classe social e à faixa etária.

Tabela 1 - Renda média da população brasileira

Valores médios	Total	Classe A/B1	Classe B2	Classe C	Classe D	20 a 29 anos	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 a 59 anos	60 a 79 anos
Renda Familiar (R\$)	1470	3320	1820	1230	820	1430	1560	1520	1490	1340
Gasto com alimentação total R\$	520	820	600	470	380	500	520	540	540	460
Alimentação fora, inclusive delivery R\$	110	180	120	90	70	120	120	110	100	80
Gasto com alimentos para o domicílio R\$	410	640	480	380	310	380	400	430	440	380
Gasto com FLVs R\$	91,50	142,61	108,64	86,35	65,54	85,09	90,11	99,23	91,42	91,68
Gasto c/ alimentação total sobre Renda Fam. %	35,4	24,7	33,0	38,2	46,3	35,0	33,3	35,5	36,2	34,3
Gasto com FLVs sobre Renda Familiar %	6,2	4,3	6,0	7,0	8,0	6,0	5,8	6,5	6,1	6,8
Alimentação fora sobre alimentação total %	21,2	22,0	20,0	19,1	18,4	24,0	23,1	20,4	18,5	17,4
Alimentos para dom. sobre alimentação total %	79	78	80	81	82	76	77	80	81	83
Gasto com FLVs sobre alimentação total %	17,6	17,4	18,1	18,4	17,2	17,0	17,3	18,4	16,9	19,9
Gasto com FLV sobre alimentação p/ domic; %	22,3	22,3	22,6	22,7	21,1	22,4	22,5	23,1	20,8	24,1

Fonte: CNA Brasil (2011)

Verifica-se na Tabela 1 que a classe A/B1, em média, gasta mensalmente R\$ 142,61 (cento e quarenta e dois reais e sessenta e um centavos) com FLVs, mas é a classe D que mais gasta com o gênero em relação a sua renda familiar.

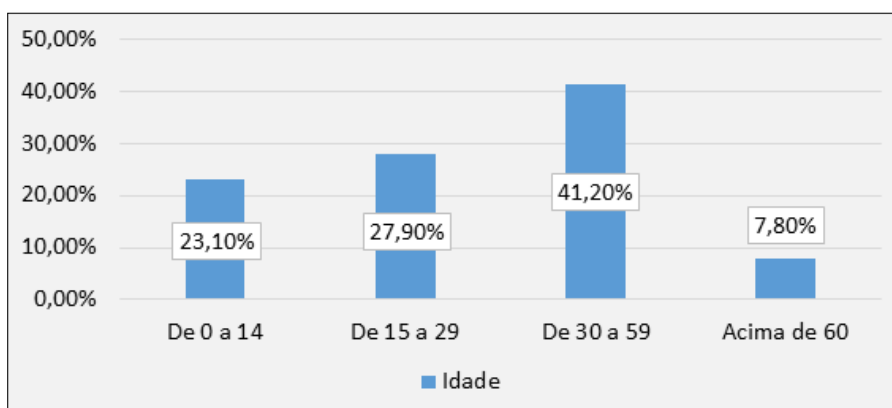
5.3 DADOS DEMOGRÁFICOS DE PALHOÇA

A cidade de Palhoça está localizada na região da grande Florianópolis, a cerca de 15 quilômetros da capital de Santa Catarina. Em 2010, a população da cidade era de 137.334 habitantes e, segundo o IBGE, a estimativa para 2016 era de 161.395 habitantes, com uma densidade demográfica de 399,44 Hab./km² (IBGE, 2016).

Considerando o período de 2005 a 2010, passaram a morar na cidade, vindos de outras regiões, 19.739 habitantes (IBGE, 2016). Porém, não foi apenas o número de habitantes que cresceu nesse período. Houve também um grande avanço da construção civil e criação de novas empresas na região. Com esse crescimento, já no ano de 2010, a cidade contava com 6.263 empresas, sendo divididas entre 16 grandes empresas, 40 de médio porte, 346 de pequeno porte e 5.861 microempresas, gerando na região 27.658 empregos (SEBRAE, 2013).

A faixa etária da população de Palhoça, em 2010, estava subdividida de acordo com o gráfico a seguir:

Gráfico 1 - Faixa etária da população de Palhoça em 2010



Fonte: IBGE, 2016

6 AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DO NEGÓCIO

Com a intenção de analisar qual a viabilidade do plano de expansão, nesta seção serão abordadas a análise de mercado, o planejamento estratégico, o plano operacional, o planejamento de *marketing* e as análises financeiras.

6.1 ANÁLISE DE MERCADO

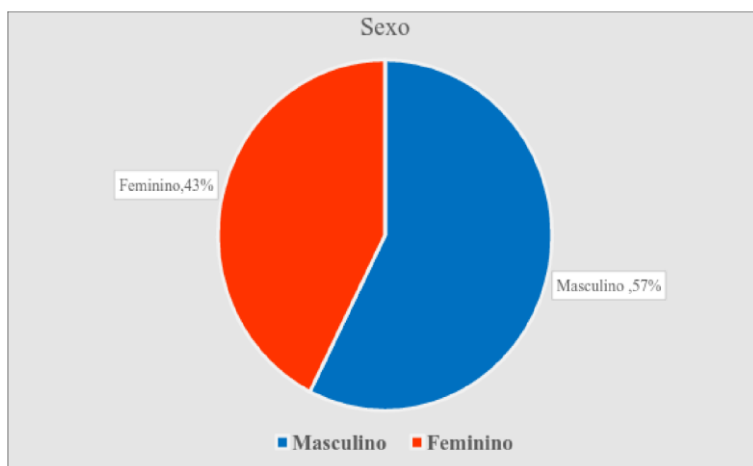
Esta seção abordará a análise de dados a respeito de clientes, fornecedores e concorrentes da Direto do Colono com o objetivo de fundamentar o plano de *marketing* e o planejamento estratégico da empresa.

6.1.1 Clientes

O estudo de clientes se faz necessário à medida que é necessário identificar se há demanda para a criação de uma loja varejista de hortifrúti. Para isso, nesta seção será feita a análise dos dados da pesquisa descritiva a partir de dados primários, além de confirmar ou rejeitar as hipóteses estabelecidas.

Pode-se perceber, com a leitura do Gráfico 2, que 57% dos respondentes do questionário são do sexo masculino, já o sexo feminino é representado por 43% da amostra.

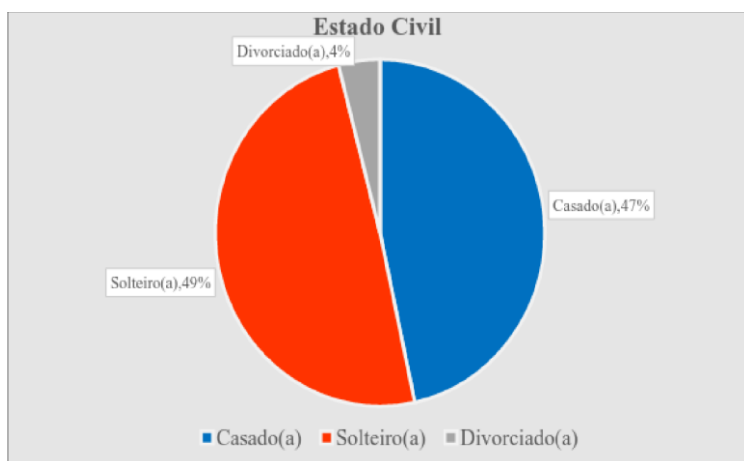
Gráfico 2 - Respondentes classificados por sexo



Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 3 está relacionado ao estado civil dos respondentes. Sendo assim, foi constatado que 49 % das respostas foram obtidas de pessoas solteiras, 47% de pessoas casadas e outros 4 % são divorciados.

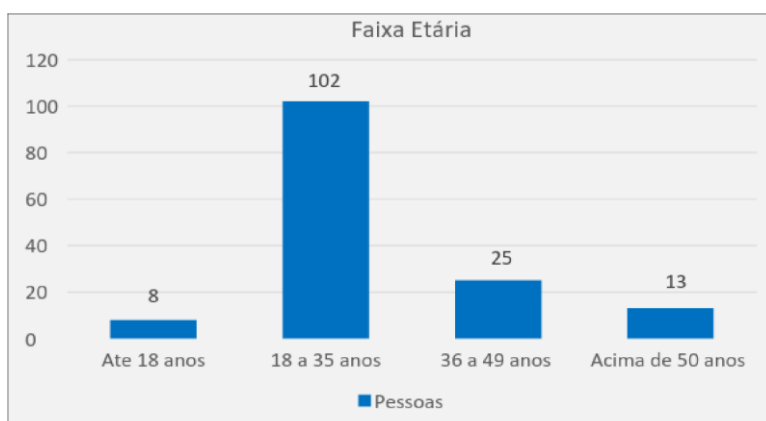
Gráfico 3 - Respondentes classificados por estado civil



Fonte: Dados da pesquisa

A faixa etária da amostra é indicada no Gráfico 4, sendo possível assim perceber que grande maioria dos respondentes têm entre 18 a 35 anos. Acima de 50 anos foram 13 pessoas; 25 entrevistados estão na faixa entre 36 a 49 anos e apenas 8 indivíduos que participaram da pesquisa têm menos de 18 anos.

Gráfico 4 - Respondentes classificados por faixa etária

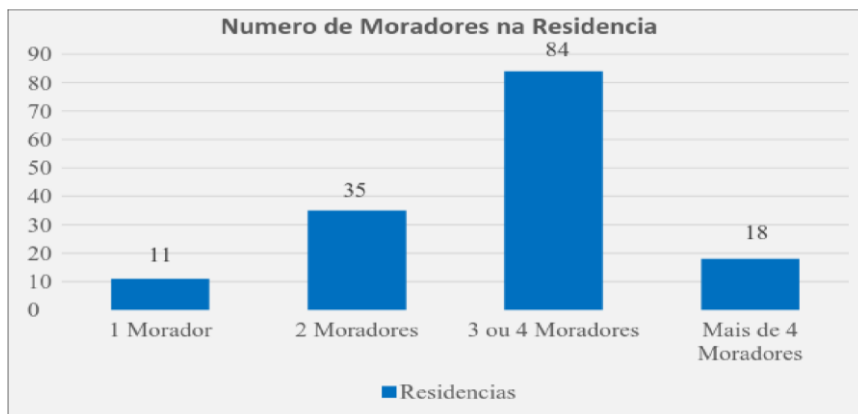


Fonte: Dados da pesquisa

Pelo Gráfico 5 identificamos o número de moradores por residência. 56,7% dos respondentes têm em suas residências de 3 a 4 moradores, já 35

entrevistados informaram que 2 pessoas residem em suas casas. Apenas 11 respostas indicaram que o indivíduo mora sozinho.

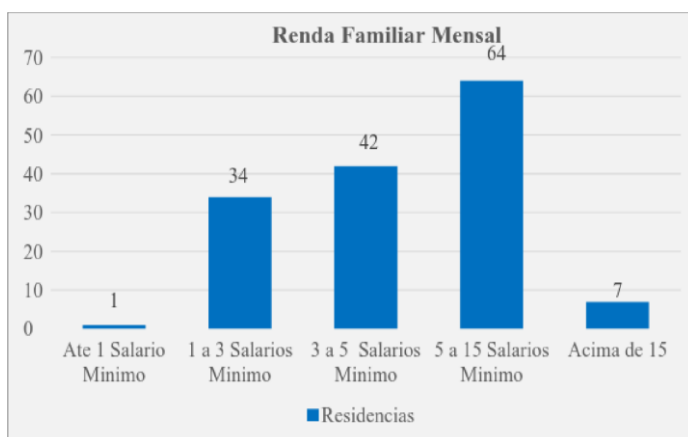
Gráfico 5 - Respondentes classificados por números de moradores na residência



Fonte: Dados da pesquisa

A Renda Familiar Mensal, indicada no Gráfico 6, permite analisar que 43,24% dos entrevistados pertencem a classe B, 28,37% à classe C, 22,9% à classe D e 4,72% estão inseridos na classe A. Apenas um entrevistado informou sua renda como inferior ou igual a um salário mínimo, o que, segundo o IBGE, torna esta pessoa integrante da classe E.

Gráfico 6 - Respondentes classificados por Renda Familiar Mensal



Fonte: Dados da pesquisa

6.1.2 Teste de Hipóteses

- a) H1. Na região de Palhoça, os consumidores estão predominantemente nas classes B e C.**

Considerando que 43,27% da amostra está presente na classe B e 28,37% na classe C, totalizando 71,64% dos entrevistados, a hipótese é aceita.

- b) H2. Qualidade e preço são considerados os aspectos mais importantes para os consumidores.**

Para analisar a hipótese, foram relacionados os fatores preço, limpeza, qualidade, variedade e origem com os graus de importância atribuídos pelos respondentes na escala Likert. Foram considerados os níveis 4 e 5 como níveis de grande importância.

Tabela 2 - Escala de Importâncias

Aspectos	1	2	3	4	5	Soma de 4 e 5
Preço	2	11	33	50	52	102
Limpeza	0	1	10	28	109	137
Qualidade	0	1	6	24	117	141
Variedade	2	4	22	69	51	120
Origem	6	13	35	46	48	94

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela acima demonstra que o fator qualidade foi avaliado como importante para 141 dos entrevistados, número que comparado com os demais fatores questionados o coloca como o mais importante. Já o fator preço foi mencionado por 102 pessoas da amostra como nível alto de importância, mas pode-se verificar que o número é menor em relação aos aspectos limpeza e variedade. O aspecto origem foi o fator que menos despertou importância pelos entrevistados: além de ser indicado apenas por 94 pessoas como importante, obteve o maior número de respostas ligadas a indiferença e a não importância.

A hipótese é rejeitada, pois o fator preço não é considerado o aspecto mais importantes para os consumidores.

c) H3. Os consumidores de hortifrúti tem preferência por comprar em feiras livres e/ou sacolões, ao invés de procurar supermercados

Tabela 3 - Preferência dos consumidores por local de compra

Local da Preferência de Compra dos consumidores	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Supermercados e Hipermercados	78	0,390	0,390
Mercados de bairro	38	0,190	0,580
Sacolões / Fruteiras	53	0,265	0,845
Feiras livres	28	0,140	0,985
Verdureira	2	0,010	0,995
Junckes distribuidora	1	0,005	1
Total	200	1	

Fonte: Dados da pesquisa

Com base na porcentagem acumulada, verifica-se que 58% das respostas indicam supermercados e mercados de bairro como um local de preferência na compra de hortifrúti, o que propõe que a hipótese deve ser rejeitada, já que os sacolões e feiras livres não apresentam ampla preferência dos consumidores.

d) H4. Os consumidores de hortifrúti fazem compras do gênero no mínimo três vezes na semana

Tabela 4 - Frequência de compra de hortifrutigranjeiros

Frequência	Número de pessoas
Apenas 1 vez por semana	63
Até 2 vezes por semana	55
Até 3 a 4 vezes por semana	19
Até 5 a 6 vezes por semana	1
Quinzenalmente	8
Todos os dias	1
Uma vez ao mês	1
Total Geral	148

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que grande maioria dos respondentes relatou fazer compras de hortifrúti de uma a duas vezes na semana. 79,7% das respostas indicam que os clientes, no máximo, fazem compras duas vezes na semana. Assim, rejeita-se a hipótese que defende que os consumidores de hortifrúti realizam compras no mínimo três vezes na semana.

e) H5. As compras de hortifrúti são preferencialmente feitas pela manhã

Tabela 5 - Preferência dos consumidores por horário de compra

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Até as 9 horas da manhã	19	12,84%	12,84%
Das 9h às 12h	51	34,46%	47,30%
Das 12h às 17h	17	11,49%	58,78%
Das 17h às 19h	34	22,97%	81,76%
Das 19h às 22h	27	18,24%	100,00%
Total Geral	148		

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas em relação aos horários de compras indicam que a maior parte dos consumidores as realizam as compras das 9 horas da manhã ao meio dia. Analisando os horários dos períodos matutino, vespertino e noturno, verifica-se que o período matutino é o mais utilizado pelos consumidores como ideal para comprar hortifrúti.

A hipótese é rejeitada, pois os períodos vespertinos e noturnos, em suas totalidades, representam maior frequência em relação ao período da manhã.

f) H6. Há interesse por parte do público-alvo em modificar seus hábitos de compra a fim de comprar em uma loja especializada em Hortifrúti.

Tabela 6 - Nível de interesse dos consumidores

Nível de interesse (escala Likert)	1	2	3	4	5
Número de respostas	5	7	25	48	63

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando apenas o nível 5 como alto nível de interesse, temos que 42,5% das respostas indicam que há interesse por parte do público alvo em mudar seus hábitos de consumo caso tenham a opção de compra em uma loja especializada que satisfaça suas atuais necessidades. Portanto, a hipótese é aceita.

Corroborando esta análise de dados, podemos citar a pesquisa realizada por Souza *et al.* (2008), que traz fatores determinantes pra compra de hortifrúti em consumidores do Rio Grande do sul. A pesquisa aponta os seguintes fatores como

determinantes para a escolha do estabelecimento a se comprar frutas, legumes e verduras:

- a) Qualidade dos produtos;
- b) Variedade dos produtos;
- c) Agilidade no *checkout*;
- d) Preço dos produtos;
- e) Distribuição dos produtos no local;
- f) Segurança;
- g) Confiança no estabelecimento;
- h) Conforto do estabelecimento;
- i) Proximidade da residência;
- j) Facilidade de estacionamento;
- k) Forma de pagamento;
- l) Facilidade de entrega.

Os resultados obtidos indicaram os fatores qualidade, variedade, agilidade no *checkout* e preço como os quatro aspectos mais importantes para os consumidores.

6.1.3 Concorrentes

É de extrema importância que se tenha conhecimento dos concorrentes do negócio em que se pretende investir. Segundo Souza (2005), o varejo alimentício que comercializa a linha de hortifrutigranjeiros pode ser classificado como um autosserviço, na forma de sacolões, feiras livres e varejões. O varejo de autosserviço é representado por hiper e supermercados, cuja classificação pode ser feita por meio do número de *checkout* e área quadrada de loja. Para Simões e Lespage (1992), os sacolões são frutos de iniciativa pública e tinham como objetivo atender populações de baixa renda, ofertando produtos de qualidade inferior a preços mais baixos, os quais eram vendidos a um preço único por quilo.

Atualmente, existem dois tipos de sacolões, os privados e públicos, que se diferenciam pelo fato de que os privados têm um *mix* maior de produtos, podendo abranger setores além dos hortifrúti, como frios, carnes e industrializados. Já as feiras livres perdem força a partir da mudança dos hábitos dos consumidores, que,

cada vez mais, exigem maior conforto, segurança, flexibilidade de horários, estacionamento e a possibilidade de encontrar todos os produtos em um mesmo lugar e/ou gôndola. A partir dessa demanda, foram criados por órgãos públicos os varejões, que se diferenciam das feiras livres pelo fato de terem um menor número de feirantes e as margens de comercialização serem administradas com base nos preços exercidos nas Ceasa (Souza, 2005).

Baseado nessa classificação, na região em que o estabelecimento Direto do Colono será implantado, pode-se identificar como concorrentes as feiras livres, supermercados, hipermercados, minimercados e sacolões. Tais estabelecimentos atuam de forma diferente no mercado, mas todos de alguma forma comercializam no mínimo um item do *mix* de hortifrúti.

A análise da concorrência será feita a partir dos fatores críticos de sucesso que serão apresentados no capítulo 6.3. Tais fatores, servirão de parâmetro para comparação com os concorrentes. Conforme a Tabela 7, cada concorrente avaliado recebeu uma nota que varia de 1 a 6, em que o menor número indica menor desempenho em determinado fator e, conseqüentemente, a empresa que tiver o valor mais próximo de 6 é apontada como detentora do melhor desempenho em tal fator.

As notas e avaliações foram feitas a partir do diagnóstico do autor, levando em consideração o método da observação informal realizada a partir de visitas, pesquisas em *internet* e conversas.

Tabela 7 - Análise dos Concorrentes

Fatores críticos de sucesso <i>versus</i> Concorrentes	Feiras- livres	Fort Atacadista	Giassi/ Hippo	Sacolão	Supermercados	Mercados de Bairro
Qualidade dos produtos	1	5	6	2	4	3
Variedade de produtos	3	4	6	5	2	1
Agilidade no atendimento	3	1	6	5	4	2
Preço justo	6	4	1	5	3	2
Distribuição (<i>layout</i>) dos produtos	2	4	6	5	3	1
Segurança	1	5	6	3	4	2
Conforto (estrutura)	1	5	6	3	4	2
Confiança (procedência)	1	5	6	3	4	2
Localização	5	3	1	2	4	6
Grande número de vagas de estacionamento	2	6	5	3-4	3-4	1
Amplitude no horário de atendimento	1	6	5	4	2	3

Oferta de produtos orgânicos,
processados, higienizados e
fracionados

2 5 6 4 3 1

Fonte: Dados primários

A avaliação do fator localização levou em consideração o público-alvo, que é constituído por todos os consumidores de FLV que residem ou trafegam próximo ao município de Palhoça. Ou seja, a melhor localização é aquela mais próxima para cada bairro. Podemos assim concluir que o mercado de bairro é o de melhor localização para aquele determinado bairro.

6.1.4 Fornecedores

A análise de fornecedores neste plano de negócios não será de grande relevância pelo fato de se tratar de um plano de expansão, no qual a empresa já consolidada possui uma cadeia de suprimentos já formada.

6.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico da Direto do Colono terá como base o planejamento estratégico da Junckes Distribuidora, proporcionando assim um alinhamento e assertividade nos objetivos desejados pelos sócios das empresas. O planejamento terá validade de 2 anos, pois, sendo um novo negócio acompanhado de algumas incertezas, haverá a necessidade de rigoroso acompanhamento e possíveis atualizações.

6.2.1 Missão

A missão da Direto do Colono será: Oferecer produtos naturais e saudáveis, assegurando qualidade, preço, praticidade e procedência como solução aos clientes.

6.2.2 Visão

A visão para os próximos dois anos será: Ser a maior e melhor na Grande Florianópolis no ramo em que atua, agregando valor aos seus clientes e colaboradores.

6.2.3 Valores

Os valores que nortearão a empresa e serão exigidos por todos os *stakeholders* da empresa serão: atitude, respeito, honestidade, ética, bom atendimento, pontualidade, disposição e responsabilidade social.

6.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso são elencados a partir da observação do empreendedor para com o mercado. Baseado nas análises de setor e de mercado, os fatores críticos de sucesso são: Qualidade e variedade de produtos, agilidade no atendimento, preço justo, *layout*, conforto, confiança, localização, vagas de estacionamento, oferta de produtos orgânicos, processados, higienizados e fracionados e amplitude no horário de atendimento.

6.4 ANÁLISE SWOT

Perante o ambiente interno da organização, faz-se necessário identificar pontos forte e fracos.

6.4.1 Pontos Fortes

Com uma visão interna da organização, percebe-se os seguintes fatores como pontos fortes:

- a) Proporcionar aos clientes uma loja física ampla, com amplo estacionamento, dedicada exclusivamente a uma linha de produtos orgânicos, coloniais, funcionais e hortifrutigranjeiros;
- b) Comercializar, em um mesmo comércio, produtos similares, porém com preço e qualidade diferentes, separando-os por setores na loja;

- c) Comercializar, de forma abrangente, toda a linha de produtos orgânicos, proporcionando garantia de boa procedência, preço e variedade aos clientes;
- d) Ter o diferencial de estar associada a maior atacadista do segmento na região, proporcionando poder de barganha, solidez, experiência e confiança perante todo o mercado;
- e) Ter um horário de funcionamento amplo;
- f) Possuir solidez financeira, através da participação e financiamento por parte da Junckes Distribuidora, empresa com mais de trinta anos de mercado e consistência financeira;
- g) Ter uma logística capaz de controlar as perdas e quebras dos produtos por meio do controle eficaz do setor de compras e estoque, que será realizado pela Junckes Distribuidora;
- h) Possuir profissionais e gestores experientes no setor de FLV;
- i) Estar localizada em um local acessível e de grande visibilidade.

6.4.2 Pontos Fracos

Do mesmo modo que se identifica pontos fortes, também os pontos fracos devem ser evidenciados, são eles:

- a) Falta de experiência dos gestores no mercado varejista;
- b) Pouco conhecimento da marca Direto do Colono pelos consumidores;
- c) Equipe de colaboradores dos níveis operacionais recém-contratados, com pouca experiência no setor de hortifrúti e pouco conhecimento da cultura da empresa;
- d) Ter um *mix* de produtos restrito a linha de hortifrúti e similares, diferentemente dos supermercados que oferecem um *mix* mais completo.

6.4.3 Ambiente Externo

A partir da análise externa da organização, é possível dimensionar ameaças e oportunidades.

6.4.3.1 *Ameaças*

Os seguintes aspectos são avaliados como fatores de ameaça externa a Direto do Colono:

- a) Mudanças tributárias da alíquota de impostos como ICMS;
- b) Mudanças climáticas que afetam permanentemente e diretamente a produção de frutas, legumes e verduras de maneira que põe em risco a oferta destes produtos;
- c) Aumento excessivo nos preços dos produtos da linha de hortifrúti, ocasionando a queda no consumo;
- d) Mudança no plano diretor da cidade, no sentido que impeça a construção da loja física;
- e) Instalação de um grande concorrente, nas proximidades do Bairro Aririú;
- f) Construção ou ampliação de uma nova via, que possa obstruir a principal faixa de acesso ao estacionamento do varejo;
- g) Mudança no interesse dos sócios da Junckes Distribuidora em investir e atuar no mercado varejista.

6.4.3.2 *Oportunidades*

Contrapondo às ameaças, pode-se diagnosticar as seguintes oportunidades:

- a) Aumento de consumidores adeptos a compra de produtos saudáveis e diferenciados, como orgânicos, higienizados, embalados, funcionais e integrais;
- b) Conscientização da sociedade dos benefícios físicos e psicológicos que o consumo de frutas e verduras proporciona;
- c) Aumento da população no município de Palhoça;
- d) Expansão do modelo de negócio para outras regiões;
- e) Prospecto de possíveis clientes de cidades próximas como Santo Amaro da Imperatriz, Aguas Mornas, Paulo Lopes, São José e Imbituba;
- f) Desenvolvimento de novos produtos das linhas orgânicas, funcionais e integrais, que possam aumentar o *mix* de produtos comercializados.

6.4.4 Plano de ações

Após definir ameaças e oportunidades do meio externo e pontos fracos e fortes do meio interno, fez-se necessário realizar um plano de ações com o objetivo de potencializar os pontos fortes e desenvolver os pontos fracos, além de se preparar para as oportunidades e ameaças. As tabelas abaixo demonstram tais ações.

Quadro 2 - Plano de ações: Pontos Fracos

Desenvolver Pontos Fracos (6.4.2)	Plano de ações
Falta de experiência dos gestores no mercado varejista;	Realização de <i>benchmarking</i> por parte do gestor Renan Junckes no Supermercado Super Norte e na loja Hortifrúti de São Paulo/SP; Contratação da empresa <i>Action Coach</i> para o acompanhamento da implementação do negócio, através de um programa de <i>coach</i> .
Pouco conhecimento da marca Direto do Colono pelos consumidores;	Investimento em <i>Marketing Digital</i> , <i>Busdoor</i> e <i>Outdoors</i> , publicando-os 30 dias antes da inauguração; Produzir conteúdo e criar uma identidade visual baseado nas ideias do <i>Marketing verde</i> , e divulgar por meio de vídeos no <i>YouTube</i> , <i>websites</i> e eventos ligados ao esporte, saúde e alimentação saudável;
Equipe de colaboradores dos níveis operacionais recém-contratados, com pouca experiência no setor de hortifrúti e pouco conhecimento da cultura da empresa;	Realizar um programa de treinamento no qual serão explicitados e divulgados os manuais da empresa, regulamento interno, missão, visão e valores da organização, além de promover um treinamento específico a cada função.
Ter um <i>mix</i> de produtos restrito a linha de hortifrúti e similares, diferentemente dos supermercados que oferecem um <i>mix</i> mais completo.	Destinar uma pequena parte do PDV a produtos de conveniência; Junto à estrutura física da Direto do Colono serão destinados 4 boxes comerciais para aluguel de comércios complementares, como açougue, padaria, peixaria e floricultura.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 3 - Plano de ações: Pontos Fortes

Potencializar Pontos Fortes (6.4.1)	Plano de Ações
Proporcionar aos clientes uma loja física ampla, com amplo estacionamento, dedicada exclusivamente a uma linha de produtos orgânicos, coloniais, funcionais e hortifrutigranjeiros;	Manter a organização do estacionamento e áreas de carga e descarga, com o intuito de não obstruir o fluxo de carros; Manter o <i>layout</i> do ponto de venda organizado, limpo, de fácil compreensão e bem sinalizado.
Comercializar, em um mesmo comércio, produtos similares, porém com preço e qualidade diferentes, separando-os por setores na loja;	Manter uma comunicação visual no ponto de venda que permita aos clientes a fácil compreensão dos produtos, preços e medidas; Manter produtos similares, mas com preços e medidas diferentes, em gôndolas separadas e bem identificadas;
Comercializar, de forma abrangente, toda a linha de produtos orgânicos, proporcionando garantia de boa procedência, preço e variedade aos clientes;	Ter no ponto de venda um setor exclusivo para a linha de orgânicos; Divulgar no PDV com folders, cartazes e painéis digitais a origem de produção de toda a linha orgânica e não orgânica;

Ter um horário de funcionamento amplo;	Divulgar a partir do plano de <i>marketing</i> o horário de atendimento da loja;
Estar localizada em um local acessível e de grande visibilidade	Divulgar a localização da empresa por meio de <i>outdoors</i> em todos os principais acessos da cidade; Em frente à loja física, no estacionamento, utilizar de grande fachada e luminosos.
Pontos fortes ligados às operações da empresa, conforme as alíneas d, f, g, h.	Controlar e monitorar tais aspectos com postura proativa, com intuito de prezar pela continuidade dos mesmos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 4 - Plano de ações: Ameaças

Ameaças (6.4.3.1)	Plano de ações
Ameaças descritas nas alíneas a, b, c, d, e, f.	O gestor deverá estar sempre atento às notícias regionais e nacionais, além de manter contato com áreas específicas como: contabilidade, produtores de FLV e comércio em geral.
Mudança no interesse dos sócio da Junckes Distribuidora em investir e atuar no mercado varejista	Inicialmente, com o auxílio deste plano de negócios, demonstrar qual a viabilidade deste projeto; Após a implementação do mesmo, utilizar de demonstrativos financeiros e contábeis para divulgar os retornos adquiridos aos sócios.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 5 - Plano de ações: Oportunidades

Oportunidades (6.4.3.2)	Plano de Ações
Oportunidades descritas nas alíneas a, b.	Gerar conteúdo a respeito dos benefícios no consumo de FLV, além de se posicionar na mente dos consumidores como melhor varejo da região para se comprar tais produtos;
Aumento da população no município de Palhoça;	Aumentar o investimento em <i>marketing</i> nas regiões que demonstrem maior crescimento populacional;
Expansão do modelo de negócio para outras regiões;	Promover e zelar por uma administração responsável, em que os processos sejam padronizados; Reter profissionais que possam futuramente auxiliar no processo de expansão da empresa; Estar atento às oportunidades oferecidas pelo mercado.
Prospecto de possíveis clientes de cidades próximas como Santo Amaro da Imperatriz, Aguas Mornas, Paulo Lopes, São José e Imbituba;	Aumentar o investimento em <i>marketing</i> , direcionando a tais municípios; Promover junto ao cartão fidelidade uma porcentagem de desconto para clientes de outras cidades.
Desenvolvimento de novos produtos das linhas orgânicas, funcionais e integrais que possam aumentar o <i>mix</i> de produtos comercializados.	Manter o setor de compras atento ao mercado, e próximo aos fabricantes e produtores; Pesquisar em nível nacional e internacional, produtos que tenham características similares ao atual <i>mix</i> de produtos e analisar a viabilidade de importar e comprar tais produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor

6.5 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional da Direto do Colono abordará de maneira simplificada como a empresa irá realizar suas operações. São diversas as operações e

processos que envolvem o dia a dia de uma empresa, por isto serão abordadas nesta seção apenas as operações mais relevantes ao plano de negócios em questão. Serão expostos os produtos e serviços, equipe de gestão, *layout*, compras e controle de estoques.

6.5.1 Produtos e Serviços

Segundo Kotler e Keller (2012), o conceito de *mix* de produtos consiste em todos os produtos que determinada empresa põe a venda, podendo ser composto por várias linhas de produtos. Nesse sentido, a Direto do Colono terá em seu *mix* de produtos:

- a) Orgânicos;
- b) FLV (Frutas, legumes e verduras);
- c) Hortifrúti processados;
- d) Hortifrúti higienizados;
- e) Integrais;
- f) Coloniais;
- g) Artesanais;
- h) Funcionais;
- i) *Diet e light*;
- j) Conveniência;
- k) Bebidas.

A linha de frutas, legumes e verduras será o principal produto da empresa, sendo responsável por maior parte do faturamento e, conseqüentemente, de investimento em propaganda e espaço no *layout*. Porém, essa mesma linha será dividida em dois setores: sacolão e produtos *Premium*. Os produtos de sacolão terão como características terem um preço único e baixo, mas com uma qualidade inferior à linha *Premium*, que, por sua vez, se diferenciará pela sua qualidade e modelos inovadores de embalagem e fracionamento.

6.5.2 Serviços e produtos diferenciados

Além de ofertar todo o *mix* de produtos relatados acima (6.5.1), a empresa proporcionará aos seus clientes a experiência de consumir alguns serviços e produtos diferenciados, como:

- a) As frutas expostas na área *Premium* terão junto às gondolas um compartimento em acrílico transparente, onde ficarão à disposição dos consumidores pequenas amostras disponíveis para a degustação;
- b) Toda a linha de produtos comercializada que não possui embalagem própria, terá divulgados, junto à gôndola, o local e o nome da propriedade onde foi produzida;
- c) As áreas de carga e descarga, assim como o estoque, serão visíveis aos clientes através do ponto de venda. Isso se dará através de uma divisória de vidro transparente que separará as áreas;
- d) Diversos produtos que permitem o seu corte sem danos a sua capacidade nutricional e aparência visual serão comercializados de forma fracionada a partir de embalagens plásticas envoltas por papel filme. Exemplos: abóbora paulista, abóbora Cabutiá, melancia e repolho;
- e) Produtos ditos como descartáveis, por problemas de forma, tamanho e cor, mas que mantêm sua capacidade nutritiva, serão comercializados num setor específico com preço menor;
- f) Produtos que possuem consumo maior, como batata, tomate, ovos e banana serão oferecidos também em embalagens maiores no modelo de atacado, com menor preço;
- g) Serão confeccionadas cestas de frutas feitas com vime e frutas *Premium*, podendo ser compradas já prontas ou por meio da escolha do cliente.

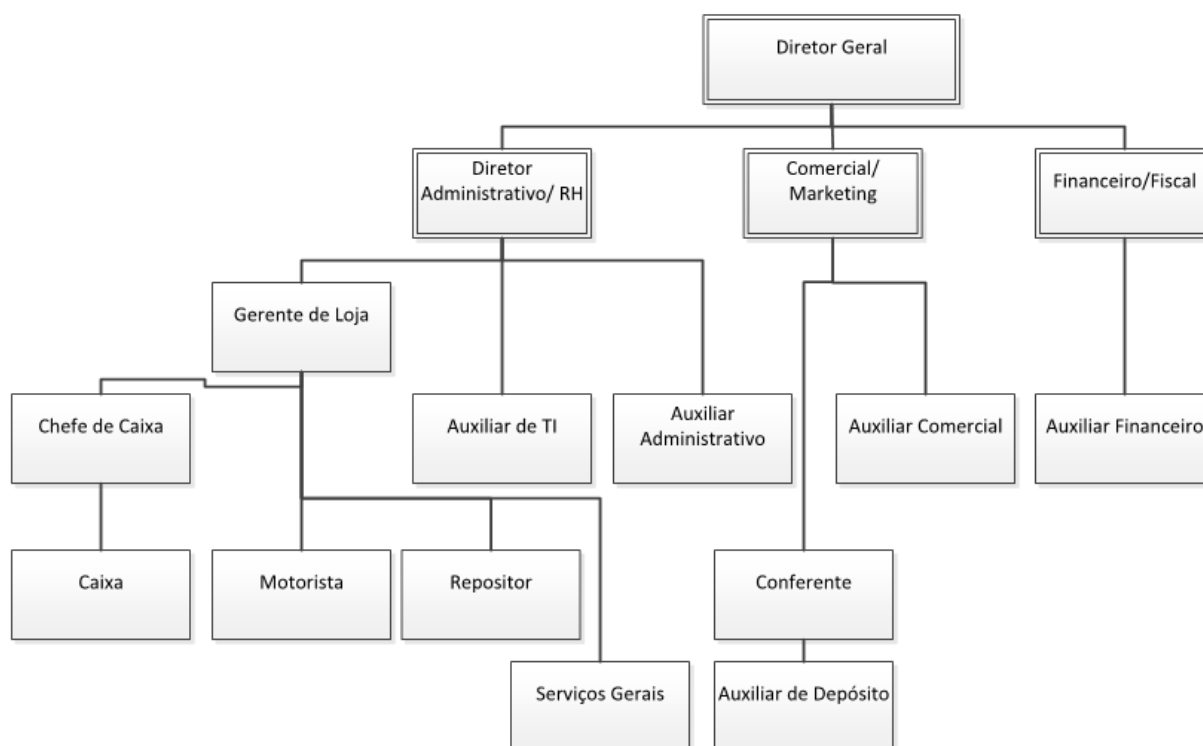
6.5.3 Recursos Humanos

A boa administração dos recursos humanos é imprescindível a uma organização que deseja ter suas operações em bom funcionamento. Tal fato fica mais evidente quando se fala de serviços e atendimento ao público. Por isso, nesta

seção serão abordados o organograma da empresa, as necessidades de pessoal e os cargos e atribuições.

O organograma é a representação gráfica da hierarquia da organização e nele estão representadas as atividades a serem desempenhadas, assim como o grau de subordinação de cada cargo (MAXIMIANO, 2004).

Figura 3 - Organograma Direto do Colono



Fonte: Elaborado pelo autor

As responsabilidades e atribuições vinculadas a cada cargo, assim como o habilidades, formação e experiência necessárias estão explicitadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Descrição dos cargos

Cargo	Atribuições e responsabilidades	Habilidades necessárias	Formação e experiência
Diretor Administrativo/ RH	Na área administrativa, coordenar todas as operações, apresentando os resultados ao Diretor Geral. Nos recursos humanos, atuar para que todos os colaboradores se desenvolvam na organização, além de gerenciar toda a política de cargos e salários.	Proatividade. Assertividade. Liderança. Empatia.	Possuir experiência na gestão de pessoas, além de ter atuado no setor varejista de supermercado.

Diretor Comercial/ <i>Marketing</i>	Gerenciar toda área comercial da empresa, administrando todos os aspectos de compra e venda de produtos. Promover uma rede de relacionamento com os fornecedores a fim de desenvolver parcerias. Testar avaliar e medir as melhores formas de comercialização dos produtos, assim como realizar um planejamento de <i>marketing</i> eficaz e eficiente.	Proatividade. Habilidades de negociação. Percepção e conhecimento de mercado.	Possuir experiência nas áreas de <i>marketing</i> e comercial; Ensino superior voltado ao <i>marketing</i> .
Cargo	Atribuições e responsabilidades	Habilidades necessárias	Formação e experiência
Diretor Financeiro/ Fiscal	Planejar, dirigir, controlar e organizar o setor financeiro, tributário e fiscal da empresa.	Dominar <i>softwares</i> e planilhas de análise financeira. Conhecer aspectos econômicos da economia nacional e internacional.	Ter a confiança dos sócios da empresa. Ensino superior focado na área financeira.
Gerente de loja	Planejar, dirigir e controlar as operações do PDV. Fiscalizar o cumprimento do regulamento interno e manual de atribuições de seus subordinados. Delegar funções aos subordinados, exigindo qualidade na execução; realizar informalmente pesquisas de satisfação com os clientes.	Liderança. Boa relação interpessoal. Empatia e flexibilidade.	Ensino médio completo, curso voltado ao atendimento ao cliente e experiência na gerência de lojas de varejo alimentício.
Repositor	Organizar e abastecer todas as gôndolas da loja, prezando pelo cuidado e bom condicionamento dos produtos.	Proatividade. Agilidade e Cuidado.	Experiência no setor de hortifrúti. Curso de manipulação de alimentos.
Serviços gerais	Manter limpas e organizadas todas as áreas da empresa.	Elevado senso de limpeza e organização.	Experiência de no mínimo 1 ano na função.
Motorista	Zelar pela manutenção do veículo, assim como acondicionamento da carga. Realizar entregas a domicílio.	Cuidado ao dirigir, respeitando todas as normas e lei de trânsito. Simpatia. Proatividade; ter conhecimento básico dos principais endereços da região.	Possuir carteira de habilitação Categoria C. Ter experiência na função de pelo menos 2 anos.
Auxiliar de depósito	Auxiliar no processo de armazenagem e estocagem de produtos, prezando pela qualidade e cuidado no manuseio de tais produtos	Ter noção básica de carga e descarga de hortifrúti. Saber operar um macaco hidráulico e sistema de paletização.	Sem habilidades e experiência requeridas
Conferente	Executar, verificar, coordenar e supervisionar todo o processo de recebimento de mercadorias, encaminhando-as para sua devida forma de armazenamento.	Noções básicas de Excel e Word; conhecimento dos produtos da linha FLV, assim como suas variações e especificidades.	Experiência de no mínimo 1 ano, atuando diretamente com a linha de hortifrúti, independente do cargo.

Chefe de caixa	Verificar, coordenar e supervisionar todos os procedimentos operacionais, do setor de caixa bem como todos os colaboradores envolvidos. Comandar, fiscalizar e controlar a equipe. Detectar, solucionar e comunicar os problemas.	Desenvoltura na lida com pessoas. Boa comunicação verbal. Objetividade.	Ensino técnico ou superior na área financeira. Experiência de no mínimo 1 ano como caixa ou chefe de caixa.
Caixa	Operar o Caixa. Fazer a abertura e fechamento do caixa diariamente. Zelar pela guarda e preservação dos valores e patrimônio da empresa sob seus cuidados.	Assertividade. Objetividade. Empatia. Simpatia. Concentração.	Ensino médio completo. Sem necessidade de experiência.
Auxiliar de TI	Verificar, coordenar e supervisionar todos os procedimentos tecnológicos da empresa. Solucionar problemas com <i>softwares</i> e <i>hardwares</i> ;	Proatividade. Conhecimento técnico na área de tecnologia da informação e tecnologia de forma geral.	Ensino técnico especializado em TI. Não é necessário experiência.
Auxiliar Administrativo	Auxiliar nas diversas atividade administrativas, como atender ao telefone, recepcionar fornecedores, digitalizar documentos, etc.	Proatividade. Dominar o pacote <i>office</i> .	Ensino superior em administração; não será necessário experiência.
Cargo	Atribuições e responsabilidades	Habilidades necessárias	Formação e experiência
Auxiliar comercial	Auxiliar o Diretor Comercial com atendimento a fornecedores, cadastro de produtos, etc.	Proatividade. Dominar o pacote <i>office</i> . Ter conhecimento sobre <i>marketing</i> digital	Ensino superior nas áreas de administração, <i>marketing</i> ou publicidade.
Auxiliar financeiro	Auxiliar o Diretor Financeiro na alimentação de dados financeiros, emissão de notas fiscais de compra, etc.	Proatividade. Dominar o pacote <i>office</i> , além de ter conhecimento formulação de planilhas de análise financeira.	Ensino superior ou técnico na voltado para a área financeira ou contábil.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base na capacidade produtiva da empresa e dos cargos apresentados, a Tabela 8 aborda a necessidade de pessoal para cada cargo, tendo em vista a melhor conjuntura necessária para operar o negócio e satisfazer o cliente. Além disto, será abordado também plano de salários da empresa, sendo que os salários praticados pela empresa têm como base os valores praticados pelo mercado. Por meio dessa base, a estratégia adotada é exercer valores acima daqueles praticados por concorrentes ou empresas semelhantes.

Para atribuir valores aos encargos trabalhistas e sociais, utilizou-se uma alíquota padrão de 33.77 % sobre o salário bruto de cada cargo. Para os funcionários com os cargos caixa e chefe de caixa, é necessário pagar o benefício quebra de caixa, que no setor de supermercados é R\$ 204.45 (duzentos e quatro reais e quarenta e cinco centavos). Já o vale transporte considera o valor da tarifa da região central de Palhoça, multiplicado pela quantidade de dias trabalhados no mês. O benefício vale alimentação não será disponibilizado, já que a empresa oferecerá a seus funcionários um refeitório.

Os estagiários contratados não geram encargos sociais e trabalhistas, mas por sua vez há o pagamento de uma taxa para o CIIE-SJ, entidade que auxilia na seleção e contratação dos mesmos.

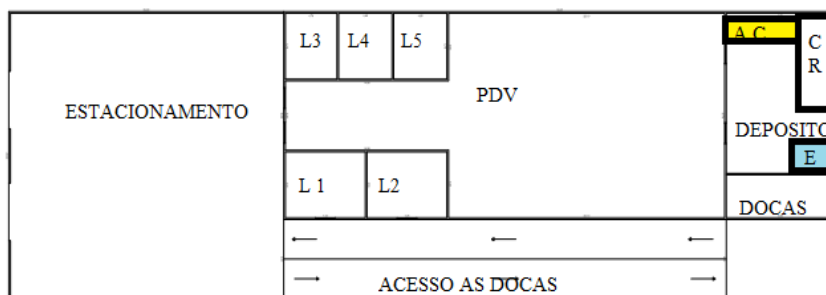
Tabela 8 - Folha de pagamento (em reais)

Cargos	Nº funcionários	Salário Bruto	Vale Transporte	Encargos sociais/ trabalhistas	Custo por individuo	Custo Total
Auxiliar financeiro	1	1.500,00	210,00	505,50	2.215,50	2.215,50
Auxiliar comercial	1	1.500,00	210,00	505,50	2.215,50	2.215,50
Auxiliar Administrativo	2	1.500,00	210,00	505,50	2.215,50	4.431,00
Auxiliar de TI	1	1.500,00	210,00	505,50	2.215,50	2.215,50
Caixa	10	1.400,00	210,00	471,80 + 204,45	2.286,25	2.286,25
Chefe de caixa	2	1.800,00	210,00	606,60 + 204,45	2.821,05	5.642,10
Conferente	1	1.800,00	210,00	606,60	2.616,60	2.616,60
Auxiliar de depósito	1	1.400,00	210,00	471,80	2.081,80	2.081,80
Motorista	2	1.800,00	210,00	606,60	2.616,60	5.233,20
Serviços gerais	3	1.200,00	210,00	404,40	1.814,40	5.443,20
Repositor	8	1.300,00	210,00	438,10	1.948,10	15.584,80
Gerente de loja	1	3.000,00	210,00	1.011,00	4.221,00	4.221,00
Diretor comercial/ Marketing	1	4.000,00	210,00	1.348,00	5.558,00	5.558,00
Diretor financeiro/ fiscal	1	4.000,00	210,00	1.348,00	5.558,00	5.558,00
Diretor Administrativo/ RH	1	4.000,00	210,00	1.348,00	5.558,00	5.558,00
Estagiários	4	600,00	210,00	60,00	870,00	3.480,00
TOTAL						94.916,70

Fonte: Dados primários

6.5.4 *Layout*

A Figura 4 demonstra o *layout* geral da Direto do Colono, demonstrando a área de estacionamento, ponto de venda, depósito e área de convivência. Além do espaço destinado à loja principal, percebe-se pela figura a localização de mais cinco lojas menores. Tais lojas serão alugadas para segmentos comerciais que possam complementar e contribuir com a Direto do Colono. Um protótipo da fachada externa da loja, conforme o Anexo 5, tem o objetivo de estar ligada à identidade visual que o logotipo proporciona, além de remeter aos clientes a sensação de uma construção simples e rústica característica do meio rural.

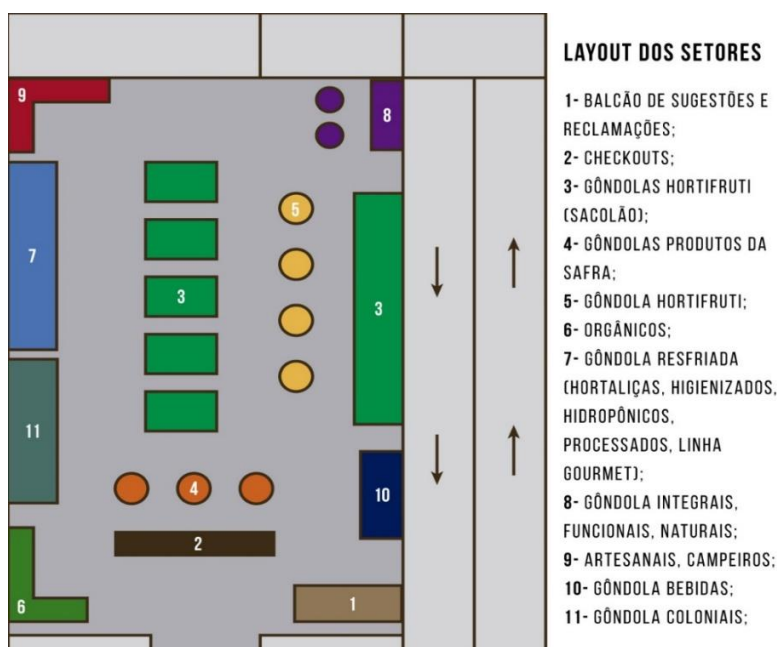
Figura 4 – *Layout* do imóvel

LAYOUT GERAL

L 1- LOJA 1;
 L 2- LOJA 2;
 L 3- LOJA 3
 L 4- LOJA 4
 L 5- LOJA 5
 PDV- PONTO DE VENDA
 E- ESCRITÓRIO
 CR- CAMARA REFRIGERADA
 AC- ÁRE DE CONVIVÊNCIA

Fonte: Elaborado pelo autor

Já a Figura 5 traz um enfoque na área de ponto de venda da loja, detalhando o *layout* de setores, gôndolas, expositores e *checkout*.

Figura 5 - *Layout* dos setores

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme a Figura 5, percebe-se que a exposição dos produtos está dividida por setores, sendo que a localização de cada um foi pensada de maneira estratégica. O tamanho do espaço destinado a cada setor está relacionado com o

volume comercializado e pela quantidade de produtos pertencentes àquele setor. A linha de produtos orgânicos aparece mais separada dos demais setores com o propósito de evitar problemas com a mistura com produtos não orgânicos.

6.5.5 Compras e controle de estoque

Devido à perecibilidade dos produtos que serão comercializados, é necessário que haja um grande esforço para que as perdas e quebras sejam minimizadas. O setor de hortifrúti necessita de grandes cuidados em toda sua logística a fim de assegurar a qualidade dos produtos e a lucratividade do negócio.

Para isso ocorrer, grande parte da logística será realizada pela Junckes Distribuidora através da sua estrutura. Isso fica evidente nas seguintes ações e processos:

- a) As necessidades de produtos serão levantadas pelo departamento comercial da Direto do Colono e, posteriormente, transmitidas à Junckes Distribuidora para que a mesma realize as compras;
- b) Os maiores estoques serão armazenados no armazém da distribuidora, onde possui melhor estrutura para seu acondicionamento;
- c) Na estrutura do varejo, os estoques serão mínimos, necessários apenas para atender às oscilações de venda de um dia;
- d) A diretoria comercial da varejista terá à disposição um veículo da frota da Junckes para realizar, quando necessário, as entregas e abastecimento de seus estoques;
- e) Todos os dias, antes da abertura da loja, os repositores farão a seleção e classificação de todos os produtos expostos, visando manter sempre um rodízio de mercadorias baseado no sistema PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai);
- f) De forma frequente e constante, os repositores farão a seleção dos produtos, identificando e separado aqueles que não tenham condição de venda;
- g) Caso o produto não atenda às necessidades de qualidade exigidas pelo mercado, o mesmo poderá ser devolvido à distribuidora ou realocado para o setor de reaproveitamento.

6.6 PLANO DE *MARKETING*

O plano de *marketing* tem como objetivo nortear as ações da empresa com o intuito de que os produtos e serviços oferecidos sejam percebidos e consumidos pelos clientes. Para isso, é necessário definir os objetivos de *marketing*, definir o mercado- -alvo, diferenciação e posicionamento de mercado e *mix* de *marketing*, delimitando preço, praça, promoção e produto.

6.6.1 **Objetivos de *marketing***

- a) Ter uma marca reconhecida regionalmente pelos consumidores como referência em qualidade, preço baixo, variedade, boa procedência e inovação no que diz respeito a produtos da linha de hortifrúti;
- b) Garantir a satisfação e o encantamento do cliente;
- c) Ter uma campanha de divulgação eficaz e reconhecida;
- d) Posicionar-se na mente do consumidor como referência nos quesitos qualidade, procedência, preço baixo, variedade, inovação e responsabilidade social.

6.6.2 **Mercados-alvo**

Os mercados-alvo, nos quais o plano de *marketing* atuará, serão:

- a) Consumidores de frutas, legumes e verduras de todas as classes sociais que residam ou trafeguem no município de Palhoça;
- b) Pessoas que demandem produtos saudáveis e objetivem manter uma qualidade de vida boa;
- c) Consumidores que exijam qualidade, procedência, preço baixo, variedade e responsabilidade social;
- d) Consumidores de produtos orgânicos, funcionais e integrais;
- e) Consumidores com intolerância a glúten, lactose e outras restrições;
- f) Consumidores que demandem praticidade no consumo de FLV.

6.6.3 *Mix de marketing*

Nesta seção, serão apresentados os 4 P's de *marketing*: preço, praça, produto e promoção.

6.6.3.1 *Preço*

A estratégia de preços adotada será dividida conforme os setores:

- a) Hortifrúti Sacolão: Preço único e fixo, em que todos os produtos são vendidos por quilogramas, mantendo uma política de preços baixos;
- b) Hortifrúti *Premium*: Preços variados, podendo ser medidos por quilogramas ou unidade. A precificação varia conforme o produto, mas a margem de lucro média será de 80%;
- c) Orgânicos: Preços variados com margem de 40% em todos os produtos. A margem praticada será menor devido ao fato de os preços desses produtos já serem tradicionalmente altos;
- d) Higienizados, processados e hidropônicos: Preços variados com política de preços mais elevados, com média de margem de lucro bruta de 80%;
- e) Artesanais e coloniais: Preços variados conforme o produto, política de preços com margem em média de 80%;
- f) Conveniência e bebidas: Estratégia de precificação dependendo do tipo de produto. A margem de lucro média do setor será de 40% bruto;
- g) Reaproveitados: Como são produtos já de qualidade duvidosa e como há intenção promover uma venda rápida, tais produtos serão precificados de forma padronizada com a metade do preço da linha de hortifrúti sacolão.

Além da estratégia de preços feita a partir dos setores, os produtos vendidos em maior quantidade na forma de atacado serão 30% mais baratos em relação ao preço de varejo.

6.6.3.2 *Praça*

A Direto do Colono atenderá seus clientes de segunda a sábado, das 7h00min às 22h00min e aos domingos e feriados das 7h00min às 12h00min. Os produtos serão comercializados apenas através do modelo self-service, no qual o cliente se dirige à loja física e escolhe os produtos que deseja comprar.

O serviço de entrega em domicílio será exclusivo para clientes que realizarem compras acima do valor de R\$ 80,00 (oitenta reais) e a entrega será efetuada em um raio de até 15 km de distância do estabelecimento.

Possíveis clientes que desejarem comprar no modelo de atacado serão encaminhados ao setor comercial da Junckes Distribuidora para que esta possa atender de forma mais eficiente.

Junto ao ponto de venda ficará disponível aos clientes um balcão de sugestões e reclamações onde o cliente poderá realizar críticas, expor ideias, necessidades e sugestões de melhorias. Além desse meio físico, tais ações poderão ser feitas também através das mídias sócias da empresa.

6.6.3.3 *Promoção*

Para divulgar a marca e informar o público a respeito dos serviços e produtos da Direto do Colono, serão utilizados os seguintes meios de comunicação: *Facebook, Instagram, website, Google Adwords, YouTube, rádio, eventos esportivos, televisão, Busdoor e outdoors.*

- a) O *marketing* digital será operacionalizado por uma empresa especializada, que produzirá conteúdo a fim de relacionar e fixar a marca perante o mercado-alvo, como uma empresa sustentável e que promove a qualidade de vida;
- b) A comunicação por meio da televisão será usada por meio do patrocínio a programas que produzem conteúdo ligados ao bem-estar, qualidade de vida e alimentação saudável. Nesse canal, será dado enfoque aos produtos orgânicos, processados, funcionais e integrais;
- c) O *YouTube*, será utilizado para a divulgação de um vídeo institucional, no qual será apresentada a estrutura, produtos e serviços da empresa;

- d) O rádio será usado para atingir o mercado-alvo das classes mais baixas. Também será a partir do rádio que preços promocionais da linha de sacolão serão divulgados;
- e) A comunicação utilizando *outdoors* e *Busdoor* tem como objetivo fixar a marca na mente dos consumidores. O papel adesivo utilizado deve ser reciclado ou biodegradável;
- f) Serão patrocinados eventos esportivos a fim de vincular a marca ao estilo de vida saudável. Para isso, serão patrocinados os eventos Travessia da Ilha do Campeche e *Ironman*.

A comunicação visual terá como principal artifício o uso do logotipo da empresa, conforme a Figura 6.

Figura 6 - Logotipo da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

O *slogan* da marca será “Proporcionando bons frutos”. Além da vinculação e publicação do logotipo principal, a marca da empresa será vinculada a diversos outros produtos, como copos, sacolas e pranchetas, crachás e canecas conformes os anexos 6, 7, 8,9 e 10.

6.6.3.4 Produto

Este componente do *mix de marketing* já foi apresentado no tópico 6.5.1.

6.6.4 Previsão de Vendas

A partir do conhecimento do mercado-alvo, dos dados levantados pelo setor, da análise de clientes e concorrentes e de dados demográficos, faz-se necessário elaborar uma previsão de vendas com o objetivo de embasar a análise de viabilidade comercial e financeira, porque, com a previsão de vendas, pode-se estimar um faturamento provável e, por consequência, vários outros aspectos financeiros.

Tabela 9 - Estimativa de faturamento e lucro bruto em reais

SETORES	% LUCRO	FATURAMENTO MÊS					
		PESSIMISTA 76%	L. BRUTO	REALISTA 100%	L. BRUTO	OTIMISTA 130%	L. BRUTO
Hortifrúti Sacolão	60%	266.000,00	99750,00	350.000,00	131.250,00	455.000,00	170.625,00
Hortifrúti PREMIUM	80%	152.000,00	67555,00	200.000,00	88.889,00	260.000,00	115.556,00
Orgânico	40%	45.600,00	13028,00	60.000,00	17.142,00	78.000,00	22.286,00
Hortifrúti atacado	57%	7.600,00	2760,00	10.000,00	3.630,00	13.000,00	4.720,00
Reaproveitados	0	13.908,00	0	18.300,00	0	23.790,00	0
Higienizados/ Processados	80%	11.400,00	5067,00	15.000,00	6.667,00	19.500,00	8.667,00
Artesanais/ Coloniais	80%	38.000,00	16889,00	50.000,00	22.223,00	65.000,00	28.887,00
Conveniências e Bebidas	50%	34.200,00	11400,00	45.000,00	15.000,00	58.500,00	19.500,00
Integrais/ Funcionais	40%	28.500,00	8142,00	37.500,00	10.714,00	48.750,00	13.929,00
TOTAL LUCRO BRUTO			224.591,00		295.515,00		384.170,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Devido ao fator de perecibilidade dos produtos comercializados, é necessário computar o abatimento de 5% do custo do produto vendido a fim de dimensionar a perda ou quebra de tais mercadorias. Essa porcentagem foi obtida através de informações de concorrentes e do conhecimento prático do empreendedor perante o setor.

6.7 ANÁLISE FINANCEIRA

A partir da análise financeira, podemos identificar qual a viabilidade financeira do negócio. Para isso, serão elaboradas projeções financeiras ao longo do tempo. Serão explícitos os seguintes dados financeiros: balanço patrimonial, DRE (Demonstrativo de Resultado de Exercício), fluxo de caixa, investimento pré-operacional, investimento fixo, capital de giro, tempo de retorno de capital, lucratividade, taxa interna de retorno e ponto de equilíbrio.

6.7.1 Investimentos pré-operacionais

São considerados investimentos iniciais ou pré-operacionais todos aqueles custos e despesas fixas que são necessários para que a empresa consiga começar a atuar. Além disso, é necessário também que a organização tenha à disposição um capital de giro, que é o capital que a empresa necessita para suprir os passivos circulantes, ou seja, despesas e custos de curto prazo, necessários para o bom funcionamento da mesma.

6.7.2 Custo fixo mensal

Para obter um capital de giro seguro e suficiente, é necessário que se saiba o custo fixo mensal da empresa.

Tabela 10 - Custo fixo mensal

Descrição	Valores em reais
Materiais para escritório	220,00
Água	350,00
Energia Elétrica	7.000,00
Telefone e Internet	600,00
Folha Salarial	94.916,70
Honorário Contador	700,00
Marketing Digital	200,00
Combustível	2.200,00
Marketing geral	11.000,00
Material de limpeza	300,00
Software	1.500,00
Segurança e vigilância	350,00
Embalagens (sacolas biodegradáveis) e bobinas para cupom	1.300,00
TOTAL	122.436,70

Fonte: Elaborado pelo autor

6.7.3 Capital de Giro

Para calcular o capital de giro, o custo fixo mensal foi multiplicado por dois com o intuito de obter uma margem de segurança, segundo a qual a empresa poderia pagar seus passivos circulantes por dois meses. Como os estoques e compras serão controlados pela distribuidora, não há necessidade de capitalizar recursos para financiar tal área. Ou seja, a necessidade de capital de giro da empresa se limitará a assegurar o pagamento do custo fixo mensal.

Tabela 11 - Capital de Giro

Capital de giro	Valores em reais
CUSTO FIXO MENSAL	122.436,70
RESERVA 2 X	
TOTAL	244.873,40

Fonte: Elaborado pelo autor

6.7.4 Custos iniciais fixos

A Tabela 12 relaciona todos os custos que serão necessários para inaugurar a loja Direto do Colono. Todos os custos possuem preço real de mercado e estão dispostos na moeda real.

Tabela 12 - Custos iniciais fixos em reais (continua)

Custos iniciais	Quantidade	Custo Unitário	Custo Total
Registro de Marca	1	1.260,00	1.260,00
Alvará Prefeitura		800,00	800,00
Custo Total de Construção	1	700.000,00	700.000,00
Custo Terreno		1.100.000,00	1.100.000,00
Custo Escritura do Terreno	1	3.278,00	3.278,00
Software de gestão/ fiscal		1.400,00	1.400,00
Relógio Ponto	1	1.370,00	1.370,00
Cadeira giratória	5	120,00	600,00
Checkout	5	1.435,00	7.175,00
Leitor código de barras fixa	5	1.200,00	6.000,00
Leitor código de barras móvel	1	380,00	380,00
Computador	7	2.000,00	14.000,00
Impressora fiscal para <i>checkout</i>	7	1.400,00	9.800,00
Balança digital <i>checkout</i> 15k	6	1.339,00	8.034,00
Nobreaks	9	571,00	5.139,00

Tabela 13 - Custos iniciais fixos em reais (continuação)

Custos iniciais	Quantidade	Custo Unitário	Custo Total
Carrinho de compras 130 litros	25	400,00	10.000,00
Carrinho de compras 90 litros duplo	15	320,00	4.800,00
Cestinha de compra	120	40,00	4.800,00
Suporte para Cestinha	4	140,00	560,00
Sacolas biodegradáveis	500	0,80	400,00
Sacolas personalizadas	20000	0,07	1.400,00
Etiquetadora de preços	4	30,00	120,00
Seladora	2	370,00	740,00
Gôndola artesanais		5.200,00	5.200,00
Gôndolas conveniência		10.000,00	10.000,00
Gôndolas orgânicos		3.000,00	3.000,00
Gôndola Integrais, funcionais, naturais		10.000,00	10.000,00
Gôndola Produtos da safra		4.000,00	4.000,00
Gôndola Coloniais		7.450,00	7.450,00
Gôndola Hortifrúti		15.400,00	15.400,00
Ilha refrigerada	1	4.890,00	4.890,00
Expositor refrigerado Vertical g / gôndola bebidas	1	11.052,00	11.052,00
Condicionadores de ar	10	5.600,00	56.000,00
Cortina de ar	4	600,00	2.400,00
Comunicação visual/ Placas		1.500,00	1.500,00
Banners		2.000,00	2.000,00
Placas de preços/ informativos		1.500,00	1.500,00
Balcão gerência	1	2.000,00	2.000,00
Caixas Plásticas	200	17,00	3.400,00
Carro Plataforma carregamento	4	275,00	1.100,00
Veículo Fiorino	1	25.500,00	25.500,00
Câmara frigorífica		50.000,00	50.000,00
Transpaleta hidráulico	1	1.200,00	1.200,00
Paletes	35	20,00	700,00
Faca	5	15,00	75,00
Balança de chão digital 500k	2	1.600,00	3.200,00
Computador	2	2.000,00	4.000,00
Calculadora	5	30,00	150,00
Gerador Diesel	1	20.000,00	20.000,00
Guarda Volumes	1	3.400,00	3.400,00
Uniforme	81	20,00	1620,00
Crachás	27	10,00	270,00
EPI - botas	20	25,00	500,00
Câmeras de monitoramento	18	75,00	1.350,00
Alarme	1	260,00	260,00
Mesa		1.000,00	1.000,00
Cadeira giratória	2	120,00	240,00
Materiais de escritório caneta/lápis/grampeador/ pasta		450,00	450,00

Tabela 14 - Custos iniciais fixos em reais (conclusão)

Custos iniciais	Quantidade	Custo Unitário	Custo Total
Micro-ondas	2	600,00	1.200,00
Geladeira	1	1.500,00	1.500,00
Marketing Inicial			
Busdoor	4	800,00	3.200,00
Outdoor	7	900,00	6.300,00
Rádio/ações promocionais		4.000,00	4.000,00
Marketing Digital (Facebook, Instagram, YouTube)		5.000,00	5.000,00
Marketing Televisão		15.000,00	15.000,00
Plotagem veículo (Fiorino)		1.800,00	1.800,00
Comunicação Visual <i>Folders</i>		3.500,00	3.500,00
Estoque inicial			
Hortifrúti		2.4000,00	24.000,00
Orgânicos		10.000,00	10.000,00
Integrais/ <i>Diet/ Light/</i> Zero Lactose / Sem Glúten		25.000,00	25.000,00
Coloniais		10.000,00	10.000,00
Conveniência		20.000,00	20.000,00
Bebidas		15.000,00	15.000,00
Artesanatos		32.000,00	32.000,00
Custo Inicial Fixo = 2.314.363,00			

Fonte: Elaborado pelo autor

Todos os custos demonstrados foram colocados no cenário pessimista a fim de minimizar eventuais mudanças de cenário. Ou seja, perante as incertezas e divergências de valores, optou-se sempre pelo maior valor possível.

Conforme os dados levantados, o investimento pré operacional para a abertura da Direto do Colono é:

Tabela 15 - Investimento inicial

Investimento	Valor em reais
CAPITAL DE GIRO	244.873,40
INVESTIMENTO FIXO TOTAL	2.314.363,00
TOTAL	2.559.236,40

Fonte: Elaborado pelo autor

Os recursos necessários serão, em sua grande parte, financiados pelos sócios da Junckes Distribuidora, ou seja, a partir de capital próprio. Uma porcentagem de aproximadamente 10% dos recursos será captada por meio de

fornecedores atuais da distribuidora e que atenderão a Direto do Colono e, conseqüentemente, assim aumentarão suas vendas.

A opção por utilizar quase que integralmente capital próprio deve-se à característica e perfil do sócio fundador da empresa, que preza por uma postura mais conservadora.

6.8 DEPRECIAÇÃO

A depreciação refere-se à redução do valor dos objetos ao passar do tempo. A Receita Federal divulga taxas anuais como referência para que se possa calcular o valor de depreciação.

Tabela 16 – Depreciação em reais

ITENS	VALOR	TAXA ANUAL DE DEPRECIAÇÃO	DEPRECIAÇÃO ANUAL
Equipamentos	214.010,00	10%	21.401,00
Veículo	25.500,00	20%	5.100,00
Câmara Frigorífica	50.000,00	10%	5.000,00
Gerador Diesel	20.000,00	10%	2.000,00
Edifício	700.000,00	4%	28.000,00
TOTAL			61.501,00

Fonte: Elaborado pelo autor

6.8.1 Demonstrativo de resultado do exercício

A Tabela 16 demonstra o lucro líquido que a empresa atingirá no seu primeiro ano de atuação.

Para calcular tal demonstrativo, o lucro bruto foi multiplicado em todos os cenários por doze. Quanto às despesas operacionais, no cenário otimista a simulação considerou que, com o aumento das vendas, as despesas também sofreriam um aumento na mesma razão de 30%, porém, no cenário pessimista a despesa foi mantida baseada no cenário realista, porque a queda nas vendas muitas vezes não é proporcional à queda nas despesas operacionais fixas.

Constitui o lucro não operacional o aluguel das cinco salas comerciais, sendo que no cenário otimista todas estão alugadas, no cenário realista 4 estão alugadas e no pessimista apenas 2 estão ocupadas.

Para obter o demonstrativo de resultado no exercício, o regime de tributação deve ser apresentado e esclarecido conforme a Tabela 15.

O levantamento das alíquotas de tributação levaram em consideração o regime de tributação lucro presumido. Esse encaixe consta no contrato social da empresa. O ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) é calculado a partir da NCM (Nomenclatura Cíum do Mercosul) de cada produto, sendo específico a cada mercadoria. Nesse caso, usou-se uma média entre os produtos considerados, utilizando-se sempre o cenário pessimista, ou seja, estimou-se o maior valor possível para tal média. As demais tributações citadas tem como base a atual legislação tributária brasileira vigente.

Tabela 17 - Tributação

Setor <i>versus</i> Imposto	PIS	COFINS	ICMS	IMPOSTO DE RENDA	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL
Hortifrúti/ orgânicos/	Isento	Isento	Isento	1,20%	1,08%
Processados/ Integrais, funcionais/ diets...	3%	0,65%	15%	1,20%	1,08%
Conveniência/ bebidas	3%	0,65%	15%	1,20%	1,08%
Artesanais/ coloniais	3%	0,65%	15%	1,20%	1,08%

Fonte: Elaborado pelo autor

Esse sistema de tributação exige também que quando a parcela do lucro presumido exceder o valor de 240 mil reais para o período de um ano (para o cálculo da parcela do lucro presumido, usa-se a alíquota de 32% ao ano sobre o faturamento), deve ser acrescido 10% no imposto de renda do faturamento excedente.

Tabela 18 - DRE Anual (em reais)

	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
LUCRO BRUTO (=)	2.695.092,00	3.546.180,00	4.610.040,00
DESPESAS OPERACIONAIS(-)	1.469.240,00	1.469.240,00	1.910.012,00
DEPRECIÇÃO (-)	61.501,00	61.501,00	61.501,00
TRIBUTAÇÕES (-)	325.846,00	429.564,00	558.445,00
PERDAS E QUEBRAS (-)	157.128,00	275.448,00	295.692,00
LAIR	681.377,00	1.310.427,00	1.784.390,00
(-) IR ALÍQUOTA	0,015 102.207,00	196.564,00	267.658,00
(-) IR ADICIONAL (10%)	205.328,00	277.747,00	368.271,00
LUCRO NÃO OPERACIONAL(+)	72.000,00	144.000,00	180.000,00
LUCRO LÍQUIDO	445.842,00	980.116,00	1.328.461,00

Fonte: Elaborado pelo autor

6.9 INDICADORES DE VIABILIDADE

Para analisar a viabilidade financeira do plano de expansão, optou-se por utilizar os seguintes indicadores financeiros:

- a) Ponto de equilíbrio
- b) Lucratividade
- c) Taxa interna de retorno
- d) Tempo de retorno (*payback*).

Cada indicador financeiro foi calculado a partir dos cenários pessimista, realista e otimista, conforme a Tabela 17.

Tabela 19 - Viabilidade financeira

	Cenário Pessimista	Cenário Realista	Cenário Otimista
Ponto de equilíbrio	325.628,00	325.628,00	325.628,00
Lucratividade	6,22%	10,4%	10,83%
Rentabilidade	17,42%	38,3%	51,90%
Tempo de retorno (<i>payback</i>)	5 ANOS E 8 MESES	2 ANOS E 7 MESES	1 ANO E 11 MESES

Fonte: Elaborado pelo autor

Com estes resultados, pode-se avaliar a viabilidade econômico-financeira da empresa.

6.9.1 Ponto de equilíbrio

O cálculo do ponto de equilíbrio permite ao administrador conhecer o valor necessário que a empresa precisa faturar para pagar todas as suas contas em determinado tempo. Nesse caso, foi encontrado o montante de R\$ 325.628 mensais que, mesmo no cenário pessimista, mostrou-se um faturamento fácil de se obter, pois no pior cenário previsto de vendas a receita estimada foi aproximadamente 50% maior que o ponto de equilíbrio.

6.9.2 Rentabilidade e Lucratividade

Em todos os cenários, o negócio se mostrou lucrativo e rentável. Vale analisar também que os índices de lucratividade e rentabilidade foram calculados a partir do lucro líquido, do qual já está descontado o imposto de renda e o imposto adicional. Ou seja, os resultados mostram-se ainda mais promissores, quando visto apenas da ótica operacional do negócio.

6.9.3 Taxa interna de retorno

A taxa interna de retorno proporciona ao empreendedor comparar o retorno obtido pelo negócio com demais oportunidade de investimento do mercado. Nesse caso a TMA (Taxa Mínima de Atratividade) considerada pelos sócios, baseia-se no investimento do Tesouro Direto, que proporciona um retorno de 9.97% ao ano. No cálculo da TIR foram considerados quatro anos de operação da empresa, sendo que no primeiro e no último ano as entradas foram relacionadas com o cenário pessimista e otimista, respectivamente, e no segundo e no terceiro ano de atuação, o cenário realizado foi o realista. Nessa simulação, a taxa interna de retorno prevista é de 15%, superando a Taxa Mínima de Atratividade.

6.9.4 Tempo de retorno (*payback*)

A partir dos dados de investimento total e lucro líquido gerado pelo negócio, é possível identificar o tempo de retorno de certo investimento. Conforme indicado na Tabela 17, há uma grande oscilação nos tempos esperados a partir de cada cenário. Porém, mesmo no cenário pessimista, que prevê um retorno de capital em mais de 5 anos, o tempo de retorno não se identifica como um fator relevante aos investidores do negócio. Isto se deve ao perfil conservador em que estes estão inseridos, para o qual o retorno rápido não é tão importante.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste plano de negócios, além de ser um dos objetivos específicos, corroborou para que os demais objetivos propostos fossem atendidos. Ao decorrer da elaboração do mesmo, muitos aspectos foram levantados buscando responder ao problema de pesquisa e atingir o objetivo geral de analisar a viabilidade para expansão de atacadista para varejista no caso da empresa Junckes Distribuidora a partir do desenvolvimento dos objetivos específicos de verificar a viabilidade financeira e mercadológica do novo negócio e utilizar um modelo de plano de negócios como base para o estudo de viabilidade.

Com o intuito de fundamentar e verificar a viabilidade mercadológica, elaborou-se uma pesquisa descritiva quantitativa com o público-alvo do empreendimento a fim de compreender as demandas e características dos clientes. Além disso, buscou-se informações a respeito do setor e mercado concorrente por meio de pesquisas bibliográficas, observações, visitas e conversas informais, não desconsiderando o conhecimento tácito do empreendedor. Por consequência, a análise de mercado proporcionou a confirmação de que há viabilidade mercadológica para tal projeto de expansão, fato este que deve ser atribuído ao grande apelo por produtos de boa qualidade, procedência, valor nutricional e praticidade, ou seja, que se adequem aos novos modelos de sociedade e estilo de vida das pessoas.

Alinhado a essas demandas, cumpriu-se o objetivo específico de apresentar junto ao plano de *marketing* produtos e serviços diferenciados, proporcionando, assim, um diferencial competitivo para a organização, que tem como um dos objetivos posicionar-se na mente do consumidor como referência nos quesitos qualidade, procedência, preço baixo, variedade, inovação e responsabilidade social.

Embasada pela análise de mercado, elaborou-se uma previsão de vendas com a suposição de três cenários. Com subsídio dessa previsão, outras simulações financeiras foram feitas com a finalidade de verificar qual a viabilidade econômico-financeira do projeto.

Com o uso de indicadores de viabilidade, pode-se diagnosticar que há viabilidade financeira e econômica para a realização da empresa varejista Direto do Colono, uma vez que no cenário realista ou mais provável, a lucratividade e

rentabilidade foram de 10.4% e 38.3%; a taxa interna de retorno foi superior a taxa de atratividade estipulada; o tempo de retorno de investimento foi de dois anos e sete meses e o ponto de equilíbrio foi 50% menor que no pior cenário previsto.

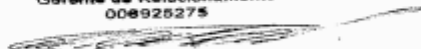
Um fator relevante para a análise de viabilidade, é de que mesmo no cenário pessimista, o negócio se mostrou viável. Essa circunstância corrobora ainda mais para a execução do projeto, já que os sócios mantêm sempre uma postura conservadora quando se trata de novos investimentos e aplicações financeiras.

8 AVALIAÇÃO FORMAL DO NEGÓCIO

Eu Rodrigo Zanette Mombach, representante do Banco Itaú com o cargo de Gerente de Relacionamento Empresas, afirmo perante este documento a realização da análise do mesmo, com o intuito de comprovar a qualidade, procedência e existência de viabilidade de aplicação de tal plano de negócios.

Aprovo que o estudo realizado pelo graduando Renan Junckes, com o título "PLANO DE NEGÓCIOS DE EXPANSÃO: Um estudo de viabilidade para a empresa Junckes Distribuidora", pode ser considerado viável perante as características financeiras e mercadológicas.

Rodrigo Zanette Mombach
Gerente de Relacionamento
008925275



Rodrigo Zanette Mombach

Banco: Itaú
Agência: 7197

9 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. Departamento de Economia e Pesquisa. **14ª edição da Pesquisa Prevenção de Perdas em Supermercados**. 2014, p. 30.

BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Plano de Negócios**: Fundamentos, processos e estruturação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522489183/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antônio. **Plano de negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. 2. ed. Barueri: Manole, 2012.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Como elaborar um plano de negócios**: + curso on-line. Barueri: Manole, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520447338/cfi/5!/4/4@0.00:27.8>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

BIZZOTO, Carlos Eduardo Negrão. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522468232/cfi/4!/4/4@0.00:33.8>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

CARVALHO, Adriana. **Frutas legumes e verduras**: FLV. Revista Supermercado Moderno. São Paulo: Lund. 2006.

_____. **Marketing de serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: Criando valor para os clientes. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CNA BRASIL. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. **Pesquisa Quantitativa**: Consumo de frutas e hortaliças. 2011. Elaborada por CONNECTION RESEARCH. Disponível em: <<http://www.cnabrasil.org.br/pesquisas/pesquisa-consumo-de-frutas-e-hortalicas>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DEPEC-BRADESCO (Comp.). **Comércio Varejista**. 2017. Disponível em: <http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_comercio_varejista.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2017.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo para visionários**: Desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. Rio de Janeiro: Ltc, 2014. Disponível

em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2516-2/cfi/6/10!/4/2/2@0:0>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOODE, W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1972.

GUIVANT, Julia S. Os supermercados na oferta de alimentos orgânicos: apelando ao estilo de vida ego-trip. **Ambiente & Sociedade**, [s.l.], v. 6, n. 2, p.77-78, dez. 2003. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1414-753x2003000300005>.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **Pesquisa de orçamentos familiares 2008-2009**: Análise do consumo Alimentar Pessoal no Brasil. 2011. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv50063.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **Pesquisa Anual de Comércio-2014**. Disponível em: http://www.ibge.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2014/default_ods.shtm

IBGE. **Palhoça - SC**. Disponível em: [http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=421190&search=santa a -catalina|palhoca|infograficos:-informacoes-completas](http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=421190&search=santa%20catalina|palhoca|infograficos:-informacoes-completas). Acesso em 10 de Maio de 2016.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial**: Conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAPOLLI, Édis Mafra; FRANZONI, Ana Maria Benciveni; SOUZA, Vitória Augusta Braga de. **Capacidade empreendedora**: teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994, 2v., v.2.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: Edição Compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

OCDE. Organização para cooperação econômica e desenvolvimento. **Manual de Oslo**: Proposta e diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª edição.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

Quem é o consumidor brasileiro de frutas e hortaliças: A ampliação da classe média pode impulsionar o consumo de frutas e hortaliças no Brasil. São Paulo: Revista Hortifrúti Brasil, n. 103, jun. 2011. Uma Publicação do Cepea-esalq/USP.

RACHMAN, David J. **Varejo**: estratégia e estrutura. São Paulo: Atlas, 1969.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMERO, Cláudia Buhamra Abreu. **Gestão de marketing no varejo**: conceitos, orientações e práticas. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486496/cfi/4!/4/4@0.00:13.3>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Editora Nova Cultural. 1997.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: 2013.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Ibpex, 2007.

SILVA, A.A. da; FERREIRA, M.Z.; FERREIRA, P.A. Estratégias de marketing verde e o comportamento do consumidor: um estudo confirmatório na grande São Paulo. **Anais do Simpósio de Administração, Logística e Operações Internacionais**, São Paulo, Brasil, v. 7, ago. 2009.

SIMÕES, Ana C. de A.; LESPAGE, Luciano R. Um programa da prefeitura de São Paulo - sacolão: regulador de preços no mercado hortigranjeiro. **Conjuntura Alimentos**, São Paulo, v.4, n.2, p.13-17, ago. 1992.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Empreendedorismo Além do Plano de Negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, Renato Santos de *et al.* Comportamento de compra dos consumidores de frutas, legumes e verduras na região central do Rio Grande do Sul. **Ciência Rural**, Santa Maria, v. 38, n. 2, p. 511-517, mar. 2008.

SOUZA, Rubens Antonio Mandetta de. **Mudanças no consumo e na distribuição de alimentos: o caso da distribuidora de hortaliças de folhas na cidade de São Paulo**. 2005. 144 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

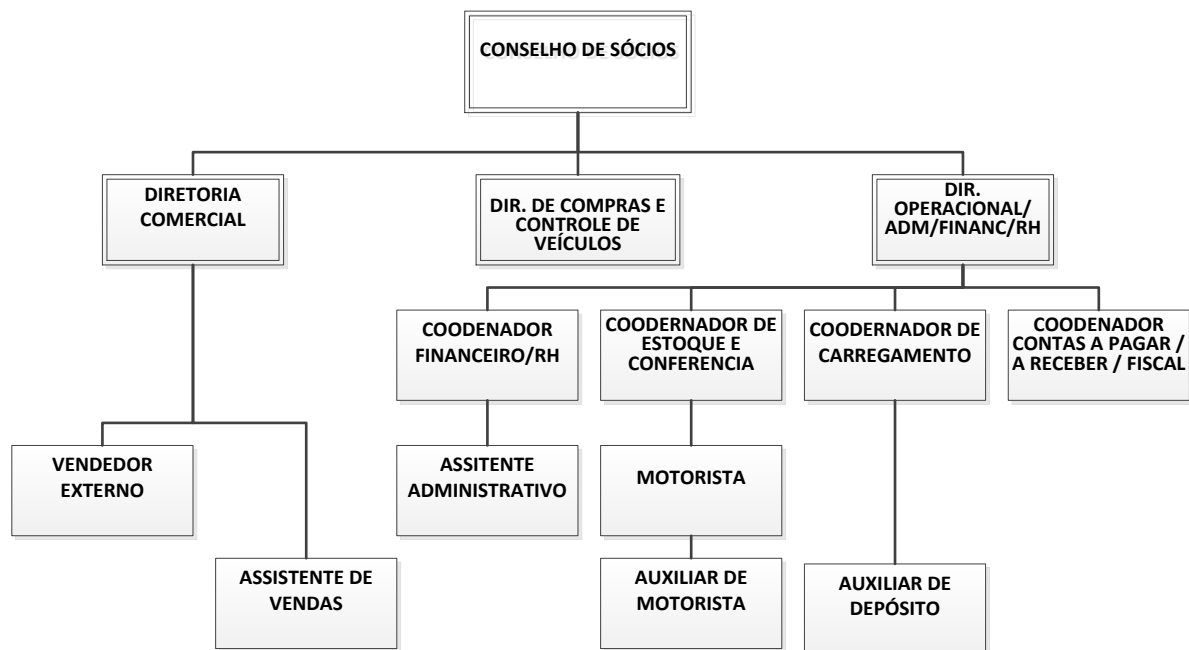
STEFANELO, E. L. **Agronegócio Brasileiro: propostas e tendências**. Disponível em:
<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n3_setembro_2002/ambiente_economico1_Agronegocio_.pdf>. Acesso em: 02. 03. 2012.

Vigitel Brasil 2014: **vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico** / Ministério da Saúde, Secretaria de Vigilância em Saúde, Departamento de Vigilância de Doenças e Agravos não Transmissíveis e Promoção da Saúde. – Brasília: Ministério da Saúde, 2015.

VILELA, Nirlene J.; MACEDO, Manoel M. C. Fluxo de poder no agronegócio: o caso das hortaliças. **Horticultura Brasileira**, Brasília, v. 18, n. 2, p.88-94, jul. 2000.

ANEXOS

ANEXO 1- Organograma Junckes Distribuidora



ANEXO 2- Contrato social

CONTRATO SOCIAL DA SOCIEDADE LIMITADA "JUNCKES COMERCIO E DISTRIBUIDORA DE FRUTAS, VERDURAS E LEGUMES LTDA"

Pelo presente instrumento particular de contrato social, o Sr. **MAICON SEBASTIÃO JUNCKES**, brasileiro, casado pelo regime parcial de comunhão de bens, empresário, residente e domiciliado a Travessa Dario Ferreira, nº 41, Ponte do Imaruim, Palhoça, SC, CEP 88130-485, portador da **cédula de identidade n. 5.106.997-0 SSP/SC**, inscrito no CPF sob o nº **072.777.479-41**, e **RENAN JUNCKES**, brasileiro, solteiro, nascido em 04 de março de 1.993, comerciante, residente e domiciliado a Travessa Dario Ferreira, nº 41, Ponte do Imaruim, Palhoça, SC, CEP 88130-485, portador da **cédula de identidade nº 5.503.386 SSP/SC**, inscrito no CPF sob o nº **089.495.999-96**, constituem uma sociedade limitada, mediante as seguintes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMEIRA

A sociedade girará sob o nome empresarial de **"JUNCKES COMERCIO E DISTRIBUIDORA DE FRUTAS, VERDURAS E LEGUMES LTDA"** Com sede e domicílio a **rua Armando Siegel, S/N, Galpão, Ponte do Imaruim, Palhoça, SC, CEP: 88130-485.**

Par.Único – A sociedade usará como título do estabelecimento **"JUNCKES DISTRIBUIDORA**

CLÁUSULA SEGUNDA

O objetivo da sociedade será: **Comércio e Distribuição Atacadista de Frutas, Verduras e Legumes.**

CLÁUSULA TERCEIRA

A sociedade iniciará as suas atividades em **01 de Abril de 2013** e seu prazo de duração é indeterminado.

CLÁUSULA QUARTA

O Capital social é de **R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais)**, dividido em 50 (cinquenta) quotas no valor unitário de R\$ 1.000,00 (um mil reais) cada uma, totalmente integralizado neste ato em moeda corrente nacional e distribuído entre os sócios da seguinte maneira:

- MAICON SEBASTIÃO JUNCKES	25 quotas	R\$ 25.000,00	- 50%
- RENAN JUNCKES	25 quotas	R\$ 25.000,00	- 50%
- Total	50 quotas	R\$ 50.000,00	- 100%

CLÁUSULA QUINTA

As quotas da sociedade são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros, sem o mútuo consentimento dos sócios, aos quais ficam assegurados em igualdade de condições e preço o direito de preferência para sua aquisição se postas a venda, formalizando se realizada a cessão delas, a alteração contratual pertinente.

CLÁUSULA SEXTA

A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

CLÁUSULA SÉTIMA

A administração da sociedade caberá a **Maicon Sebastião Junckes e Renan Junckes** na qualidade de **administradores**, que assinam em conjunto ou isoladamente, mas somente em assuntos sociais, ficando vedado o uso de aval, fiança, hipoteca sem o expresse consentimento dos sócios e se incumbirão de todas as operações e representarão a sociedade ativa, passiva, judicial e extrajudicialmente.

Par.Único – o administrador **Maicon Sebastião Junckes**, assina da seguinte maneira:

Maicon Junckes

, e o administrador **Renan**

Junckes assina da seguinte maneira:

Renan Junckes

CLÁUSULA OITAVA

Os sócios no exercício da administração terão direito ou não a uma retirada mensal, a título de **Pró-labore**, a ser fixado pelo consenso unânime dos sócios.

[Assinatura]

[Assinatura]

Maicon Junckes

[Assinatura]



CLÁUSULA NONA

Anualmente em **31 de dezembro** de cada ano, data do encerramento do exercício social, será levantado um balanço patrimonial, cabendo aos sócios, partes iguais nos lucros ou nos prejuízos, proporcionais as suas quotas no capital social.

CLÁUSULA DÉCIMA

Falecendo ou interditado qualquer sócio, a sociedade continuará suas atividades com herdeiros, sucessores e o incapaz. Não sendo possível ou inexistindo interesse destes ou do sócio remanescente(s), o valor de seus haveres será apurado e liquidado com base na situação patrimonial da sociedade. A data da resolução verificada em balanço especialmente levantado.

Parag. Único – O mesmo procedimento será dotado em outros casos que a sociedade se resolva em relação a seu sócio.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA

Os administradores declaram sob as penas da lei, de que não estão impedidos de exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrar sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos, ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA

A sociedade não tem conselho fiscal, nem Assembléia de cotistas, os sócios tomarão conhecimento da administração pelo exame dos livros, arquivos, se e quando acharem necessário, independente de qualquer autorização.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA

Fica eleito o foro da cidade de Palhoça, estado de Santa Catarina, para dirimir as questões oriundas do presente contrato.

E, por estarem assim ajustados e contratados, assinam o presente instrumento em 3 (três) vias de igual teor, na presença de duas testemunhas abaixo qualificadas, que também assinam.

Palhoça (SC), 04 de março de 2013.

Renata Ana Garcia
Escritor

Maicon Junckes
Maicon Sebastião Junckes

Renan Junckes
Renan Junckes

TESTEMUNHAS:

Inocência Schweitzer
Inocência Schweitzer
CPF – 454.558.139-00
CI - 1/R1. 373.358-SSP-SC

Juliana Kercher
Juliana Kercher
CPF 063.119.829-60
CI 4.687.050-4 SSP-SC

UNTA COMERCIAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CERTIFICADO O REGISTRO EM 11/03/2013 SOB Nº. 42204991301
Protocolo: 13/061414-9, DE 01/03/2013.
Blasco Borges Barcellos
BLASCO BORGES BARCELLOS
SECRETÁRIO GERAL
JUNCKES COMERCIO E
DISTRIBUIDORA DE FRUTAS
VERDURAS E LEGUMES LTDA

Maicon Junckes

[Assinatura]






ANEXO 3 – Questionário

- 1- Você consome Hortifrúti (Frutas, legumes e verduras)?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
- 2- Sexo?
 - ☐ Masculino
 - ☐ Feminino
- 3- Estado Civil?
 - ☐ Solteiro (a)
 - ☐ Casado (a)
 - ☐ Divorciado (a)
 - ☐ Viúvo (a)
- 4- Faixa etária?
 - ☐ Menor de 18
 - ☐ 18 a 35
 - ☐ 36 a 49
 - ☐ Mais de 50
- 5- Em que município você reside?
 - ☐ Palhoça
 - ☐ São José
 - ☐ Florianópolis
 - ☐ Outros
- 6- Em que município você trabalha?
 - ☐ Palhoça
 - ☐ São José
 - ☐ Florianópolis
 - ☐ Outros
- 7- Número de moradores na residência?
 - ☐ 1 morador
 - ☐ 2 moradores
 - ☐ 3 a 4 moradores
 - ☐ Mais que 4
- 8- Renda Bruta mensal da família?
 - ☐ Até 880.00
 - ☐ De 880.01 até 2640.00

- De 2640.01 até 4400.00
- De 4400.01 até 13200.00
- Mais de 13201.00

9- De 1 a 5 (sendo 1 a menor nota e 5 a maior), avalie os fatores que você leva em consideração quando compra Hortifrúti.

a) Preço

	1	2	3	4	5	
Pouco importante						muito
importante						

b) Qualidade

Pouco importante						muito
importante						

c) Variedade

Pouco importante						muito
importante						

d) Atendimento

Pouco importante						muito
importante						

e) Origem (procedência)

Pouco importante						muito
importante						

f) Origem (procedência)

Pouco importante						muito
importante						

10- Geralmente, quem é o responsável pelas compras de hortifrúti na sua residência?

- Eu

- Meu cônjuge
- Todos da família
- Meu pai
- Minha Mãe
- Outro integrante da residência do sexo masculino
- Outro integrante da residência do sexo feminino

11- Em quais dias você costuma comprar frutas e verduras?

- Segunda-feira
- Terça- feira
- Quarta-feira
- Quinta-feira
- Sexta-feira
- Aos Sábados
- Aos Domingos

12- Com qual frequência você compra frutas e verduras?

- Apenas 1 vez por semana
- Até 2 vezes por semana
- De 3 a 4 vezes por semana
- De 5 a 6 vezes por semana
- Quinzenalmente
- Uma vez ao mês
- Todos os dias

13- Em qual(is) estabelecimento(s) você costuma comprar frutas e verduras?

- Supermercados e hipermercados
- Mercados de Bairro
- Feiras livres
- Sacolões/ fruteiras
- Outros

14- Em quais horários você costuma comprar hortifrúti?

- Até as 9 horas da manhã
- Das 9 as 13 horas
- Das 13 h as 17h
- Das 17h as 19h
- Das 19h as 22h

15- No último ano, o seu consumo de hortifrúti...

- Diminuiu consideravelmente

- ☐ Diminui pouco
- ☐ Se manteve constante
- ☐ Cresceu pouco
- ☐ Cresceu consideravelmente

16- Qual o consumo médio semanal de produtos hortifrúti na sua casa?

- ☐ Até 25.00
- ☐ De 25.01 a 50.00
- ☐ De 50.01 a 100.00
- ☐ De 100.01 a 200.00
- ☐ Mais de 200.00

17- Você encontra facilmente produtos hortifrúti nos arredores da sua casa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

18- Você acha que um comércio especializado em hortifrúti nas proximidades da sua casa, que satisfaça suas atuais necessidades, poderia alterar seus hábitos de compra e consumo?

	1	2	3	4	5	
Alteraria Pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alteraria Muito

ANEXO 4 – Níveis de consumo por cidade

Capitais/DF	Total			Masculino			Feminino		
	%	IC 95%		%	IC 95%		%	IC 95%	
Aracaju	37,5	34,5	- 40,5	31,6	26,9	- 36,3	42,3	38,6	- 46,0
Belém	26,9	24,1	- 29,8	22,7	18,3	- 27,2	30,5	26,8	- 34,1
Belo Horizonte	47,7	44,7	- 50,8	38,8	34,0	- 43,6	55,3	51,5	- 59,0
Boa Vista	31,2	28,0	- 34,4	25,7	21,1	- 30,3	36,4	32,1	- 40,7
Campo Grande	38,4	35,1	- 41,8	30,0	24,8	- 35,1	46,1	41,8	- 50,4
Cuiabá	32,3	29,3	- 35,3	26,3	21,6	- 30,9	37,9	34,0	- 41,8
Curitiba	47,6	44,2	- 51,0	39,5	34,2	- 44,7	54,7	50,4	- 59,0
Florianópolis	50,1	46,7	- 53,4	43,9	38,7	- 49,0	55,7	51,4	- 59,9
Fortaleza	30,7	27,7	- 33,7	28,7	23,7	- 33,6	32,4	28,8	- 36,1
Goiânia	36,8	34,0	- 39,7	27,1	22,9	- 31,2	45,4	41,5	- 49,3
João Pessoa	41,1	37,8	- 44,3	39,3	34,0	- 44,6	42,6	38,6	- 46,5
Macapá	28,0	25,0	- 31,1	21,2	17,0	- 25,5	34,3	30,2	- 38,5
Maceió	38,8	35,4	- 42,2	32,6	27,4	- 37,8	43,8	39,6	- 48,1
Manaus	28,6	25,2	- 32,1	23,0	17,7	- 28,3	33,8	29,4	- 38,3
Natal	40,2	36,9	- 43,5	35,1	29,9	- 40,4	44,5	40,4	- 48,6
Palmas	38,9	35,7	- 42,2	30,7	26,2	- 35,2	46,7	42,3	- 51,1
Porto Alegre	45,4	42,0	- 48,8	37,9	32,6	- 43,2	51,6	47,2	- 55,9
Porto Velho	31,3	27,8	- 34,9	26,3	21,4	- 31,1	36,7	31,8	- 41,6
Recife	34,4	31,6	- 37,3	34,6	29,9	- 39,3	34,3	30,8	- 37,8
Rio Branco	30,6	26,8	- 34,3	24,6	18,8	- 30,3	36,0	31,2	- 40,9
Rio de Janeiro	36,8	33,8	- 39,8	29,9	25,4	- 34,5	42,6	38,7	- 46,4
Salvador	29,7	27,0	- 32,4	23,6	19,5	- 27,6	34,8	31,1	- 38,4

ANEXO 5 – Níveis de consumo por idade e sexo

Variáveis	Sexo					
	Total		Masculino		Feminino	
	%	IC 95%	%	IC 95%	%	IC 95%
Idade (anos)						
18 a 24	19,2	17,1 - 21,2	18,0	15,2 - 20,9	20,5	17,7 - 23,3
25 a 34	22,7	20,9 - 24,6	18,9	16,2 - 21,6	26,3	23,8 - 28,8
35 a 44	23,4	21,6 - 25,3	16,7	14,2 - 19,1	28,9	26,3 - 31,5
45 a 54	25,9	24,1 - 27,8	20,5	17,6 - 23,4	30,1	27,8 - 32,5
55 a 64	28,7	26,5 - 31,0	22,5	18,9 - 26,1	33,2	30,3 - 36,0
65 e mais	27,8	25,8 - 29,9	22,7	19,3 - 26,1	31,4	29,0 - 33,9
Anos de escolaridade						
0 a 8	20,2	18,8 - 21,6	15,0	13,0 - 16,9	24,8	22,9 - 26,6
9 a 11	22,5	21,3 - 23,8	19,0	17,1 - 21,0	25,5	23,9 - 27,2
12 e mais	31,9	30,2 - 33,6	26,0	23,5 - 28,6	36,7	34,4 - 38,9
Total	24,1	23,3 - 24,9	19,3	18,1 - 20,5	28,2	27,1 - 29,3

ANEXO 6 – Fachada



ANEXO 7 – Identidade visual



ANEXO 8**ANEXO 9**

ANEXO 10